

Sämisch, Ralf

Anspruch, Wirklichkeit und Chancen der Netzwerkarbeit  
in der Gemeindepädagogik im Bereich des  
Evangelisch-Lutherischen Kirchenbezirkes Glauchau-Rochlitz

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. Stephan Beetz

Zweitprüfer: Dipl. Rel.päd. (FH) Wolfgang Lange

Bibliographische Beschreibung:

Sämisch, Ralf:

Anspruch, Wirklichkeit und Chancen der Netzwerkarbeit in der Gemeindepädagogik im Bereich des Evangelisch-Lutherischen Kirchenbezirkes Glauchau-Rochlitz. 33 S.

Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit, Bachelorarbeit, 2013

Referat:

Die Bachelorarbeit befasst sich mit Netzwerkarbeit im Bereich der Gemeindepädagogik der Evangelischen Kirche in Deutschland. Ein wichtiger Bestandteil der gemeindepädagogischen Arbeit sind Netzwerke. Im ersten Teil werden theoretische Ansätze zur Beschreibung von Netzwerken und Netzwerkarbeit dargestellt. Dies geschieht vornehmlich aus dem Blickwinkel der Sozialen Arbeit. Anschließend werden die Ziele der Gemeindepädagogik und die sich daraus ergebenden Ansprüche an Netzwerkarbeit beschrieben. In einem dritten Teil werden diese den Ergebnissen aus einer dafür durchgeführten Umfrage unter Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen des Kirchenbezirkes Glauchau-Rochlitz gegenübergestellt.

Die Arbeit hinterfragt die bisherige Praxis der Netzwerkarbeit in den Kirchengemeinden und gibt Anregungen, diese zu verbessern.

Anspruch, Wirklichkeit und Chancen der Netzwerkarbeit in der Gemeindepädagogik im Bereich  
des Evangelisch-Lutherischen Kirchenbezirkes Glauchau-Rochlitz

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung	3
2. Begriffsklärung – Vernetzung, Netzwerk und Netzwerkarbeit?	4
2.1 Vernetzung	5
2.2 Netzwerke - Definitionen	6
2.3 Netzwerke - Funktionsweise	9
2.4 Netzwerkarbeit	11
2.5 Aufbau einer Netzwerkarbeit	12
2.6 Exkurs: Kooperation	19
3. Zusammenfassung Theorieteil	20
4. Die grundlegenden Ziele und Aufgaben in der evangelischen Gemeindepädagogik	21
5. Die offizielle Diskussion um Netzwerkarbeit in der Gemeindepädagogik	23
6. Methodenkapitel – Herangehensweise	27
7. Ergebnisse der Umfragen im Bereich der Gemeindepädagogik	27
7.1 Handlungsebenen	27
7.2 Fragen nach der Netzwerkqualität	28
7.3 Grundsätzliche Ziele/Leitbild	29
7.4 Perspektiven	30
8. Zusammenfassung	32
9. Anlagen	
9.1 Umfragebogen	33
9.2 Ergebnistabelle	38
10. Literaturverzeichnis	44
11. Erklärung	46

## 1. Einleitung

Die Begriffe *Netzwerk*, *Vernetzung*, *vernetzen* begegnen uns heute fast täglich, sei es im Internet oder in den Nachrichten, wenn es um verschiedenste Formen der Zusammenarbeit und Arten von Verknüpfung geht. Viele Lebensbereiche (Computerwelt, Technik, Soziologie, Psychologie, Politik, Kultur, Soziale Arbeit) machen sich den Begriff Netzwerk zu Eigen (vgl. Wikipedia, Internet 1). Er ist zu einem Modewort geworden. Alles was nach Zusammenschluss, Zusammenarbeit, Kooperation und Herstellung von Beziehungen klingt, wird mit oben genannten Begriffen umschrieben. Ähnlich geht man mit dem Begriff *Netzwerkarbeit* um. Die Verwendung dieser Begriffe geschieht zumeist sehr wahllos. Selbst in den Bereichen der Sozialen Arbeit werden sie unterschiedlich definiert. Ich arbeite seit 19 Jahren als Gemeindepädagoge in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche in Sachsen. Die Begriffe Vernetzung und Netzwerke tauchen auch da immer häufiger in den Beschreibungen der gemeindepädagogischen Arbeit auf. Für eine zeitgemäße Professionalität der Gemeindepädagogik wird von den Evangelischen Landeskirchen auch Vernetzungsarbeit erwartet. Doch wie reagiert die Berufssparte an der Basis darauf? Gemeindepädagogische Arbeit im Bereich der Evangelischen Kirche setzt an und lebt von der Beziehungsarbeit. Diese passiert gegenüber einzelnen Menschen, in Gruppen, im Gemeinwesen und auf globaler Ebene. Dabei bin ich als Gemeindepädagoge mit unterschiedlicher Intensität mit den Adressaten meiner Zielgruppen vernetzt. Wiederum geschieht meine Arbeit in verschiedenen Netzwerken. Zum einen ist da mein Arbeitgeber, die Kirchgemeinde, wo ich u.a. mehrere sich wöchentlich treffende Kindergruppen leite. Die Kirchgemeinde selbst ist hier in der Region Geithain ein Zusammenschluss von 7 ehemals selbständigen Kirchgemeinden und trägt den Namen „Evangelisch-Lutherisches Kirchspiel Geithainer Land“. Außerdem gibt es noch die Mittelschule in Geithain, in der ich Religionsunterricht erteile - ebenfalls ein Netzwerk. Die Mittelschule steht natürlich wiederum in enger Verbindung mit der Grundschule, dem Schulklub, der Schulsozialarbeiterin und der Kommune. Ob es für die Gemeindepädagogik allgemein und für mich im Besonderen weitere Netzwerke gibt, in denen ich agiere, bleibt zu untersuchen. Natürlich muss man sich die Frage stellen, ob die Gemeindepädagogik grundsätzlich in vielen Netzwerken integriert sein sollte. Reicht nicht das Netzwerk - die eigene Kirchgemeinde - für die Gemeindepädagogik als Handlungsfeld aus, wie es jahrzehntelang praktiziert wurde? Braucht Gemeindepädagogik, um wirkungsvoll zu sein, die Arbeit in Netzwerken, die außerhalb der kirchlichen Institutionen liegen? Kleiner werdende Kirchgemeinden und für eine volle Stelle größer werdende Aktionsradien zwingen ja scheinbar dazu, wenigstens die innergemeindlichen Personen zu erreichen und seine Kräfte nicht in Netzwerken außerhalb der Kirchgemeinde zu verbrauchen. Doch stimmt diese Sichtweise? Eine andere Art von Netzwerken ergibt sich aus der erforderlichen Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren, wie die ehren- oder hauptamtlich Tätigen in der Kirchgemeinde und in außerkirchlichen Bereichen. Mit wem kann, muss und sollte ich zusammenarbeiten, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Gerade von Gemeindepädagogen und Gemeindepädagoginnen höre ich, dass sie oft „Alleinunterhalter“ sind. Welche Ansätze

könnten diese Einstellung aufbrechen? Liegt es an mangelnder Vernetzung bzw. dem Fehlen einer bewussten Netzwerkarbeit mit anderen Akteuren?

In der nachfolgenden Ausarbeitung stelle ich mich hinter eine These von Prof. Dr. Tilly Miller, die sagt: „Netzwerke funktionieren nicht schon deshalb, weil sie Netzwerke sind“ (Miller 2005 zit. n. Klott 2011, S.10). Ich beobachte, dass die Hauptamtlichen im Bereich der Gemeindepädagogik und des Verkündigungsdienstes (PfarrerInnen, KantorInnen) in der Kirchengemeinde oft nebeneinander her arbeiten. Man meint, dass man die gleichen Ziele habe und somit sich alles von alleine regle. Dies stelle ich in Frage. Eine weitere These von Prof. Dr. Tilly Miller unterstreicht dies: „Die Funktionsfähigkeit von Netzwerken hängt nachhaltig von den vorhandenen Management- und Steuerungskompetenzen im Netzwerk ab wie auch von der Kooperationsfähigkeit der Akteure“ (ebd. S.10). Wer unternimmt in den verschiedensten Aufgaben die Leitung unter den Akteuren und wie gestaltet man die Zusammenarbeit, damit sie erfolgreich wird? Wenn ich nun in meinem Thema nach dem Vorhandensein von Netzwerkarbeit in der Gemeindepädagogik frage, will ich noch einen Schritt weiter gehen. Wo wird bewusst die Zusammenarbeit und damit auch die Teilhabe an Ressourcen (Ideen, Informationen, Begabungen, Kontakte) für die Umsetzung der Ziele gesucht und gefördert? Ich behaupte, dass dies innerkirchlich mit der Konventsarbeit der Gemeindepädagogen passiert. Von GemeindepädagogInnen initiierte Netzwerkarbeit mit außerkirchlichen Partnern passiert jedoch fast nicht. Wenn ich ein Projekt habe, dann biete ich es als Kirche an und mache es offen für alle. Anders wäre es, wenn ich ein Projekt wie z.B. eine Ausstellung zum Kirchenjahr plane, dazu mögliche Partner, wie Volkshochschule, Grundschulen, Mittelschulen, Seniorenvereine, etc. einlade und mit ihnen gemeinsam eine solche Ausstellung vorbereite und durchführe. Warum geschieht eigentlich eine solche Projektumsetzung eher selten? Andersherum, so beobachte ich, initiieren außerkirchliche Akteure, vor allem aus dem Bildungsbereich, Netzwerkarbeit, in die sie Gemeindepädagogen, aber auch Pfarrer und Kantoren mit einbinden. Meine Umfrage unter den Gemeindepädagoginnen und -pädagogen im Kirchenbezirk Glauchau-Rochlitz könnte einige Antworten liefern.

Im ersten Teil möchte ich allgemein auf die Theorie der Netzwerke und der Netzwerkarbeit eingehen und über die Notwendigkeiten und Chancen von Netzwerkarbeit informieren. Dies geschieht vornehmlich aus dem Blickwinkel der Sozialen Arbeit heraus. Anschließend beschreibe ich Ziele der Gemeindepädagogik und sich daraus ergebende Ansprüche an Netzwerkarbeit. Diese stelle ich in einem dritten Teil den Ergebnissen aus der von mir durchgeführten Umfrage gegenüber.

## **2. Begriffsklärung – Vernetzung, Netzwerk und Netzwerkarbeit**

Aus den theoretischen Darstellungen erkenne ich drei begriffliche Schwerpunkte: Vernetzung, Netzwerk, Netzwerkarbeit. Diese sind aber nicht immer deutlich voneinander abgegrenzt, wie die Definitionsversuche zeigen werden. Außerdem findet sich eine Fülle von Beschreibungen, die auf unterschiedlichen Ansätzen basieren. Der Netzwerkforscher Prof. Dr. Jörg Sydow meint:

„Die Möglichkeiten der Typologisierung von Netzwerken sind grenzenlos“ (Sydow 2010, S.380). Die Unterscheidungsmerkmale, die man zugrunde legt, sind verschieden. Im Bereich der Gemeindepädagogik gibt es bisher kaum empirische Forschungen über Netzwerkarbeit (vgl. Spenn 2008, S.32). Deshalb stelle ich zunächst besonders relevante Bestimmungsmerkmale und Theorien für die Soziale Arbeit in den Mittelpunkt. Ansätze aus der Betriebswirtschaftslehre spielen ebenfalls eine Rolle.

## **2.1 Vernetzung**

Vernetzung meint sowohl eine aktive Tätigkeit als auch einen Zustand, welcher gleichbleibend oder aber in Veränderung begriffen ist. Dafür könnte auch der Begriff Netzwerk stehen, wie im Folgenden beschrieben wird. Grundsätzlich kann festgehalten werden: „Vernetzung ist ein Begriff aus der Systemtheorie. Ein System besteht aus einzelnen Teilen, die durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen und allgemeine und besondere Systemeigenschaften miteinander vielfältig verknüpft sind. Bildhaft spricht man daher von einem ‚Beziehungsnetz‘. Bekannt sind zum Beispiel aus der Ökologie die Begriffe Nahrungskette und Nahrungsnetz. In einem Nahrungsnetz sind verschiedene Nahrungsketten miteinander gekoppelt. In der Soziologie hat eine gut ‚vernetzte‘ Person ein Geflecht von Beziehungen zu anderen Personen, zum Beispiel in verschiedenen Organisationen, die ihr unter anderem helfen, rasch an Informationen oder Hilfe zu kommen oder Krisensituationen zu vermeiden oder zu bewältigen“ (Internet 1).

Im Bereich der Sozialen Netzwerkarbeit wird, so Herbert Bassarak, Vernetzung als ein spezifischer Modus sozialer Interaktion verstanden, „... mittels dessen es den involvierten Akteuren trotz hoher Komplexität und teilweiser Intransparenz des sozialen Geschehens gelingt, Zonen sozialer Ordnung zu schaffen“ (Bassarak/Genosko, 2001, S.21). Das heißt, die selbstorganisierte Koordination von Strategien kann helfen, die eigene Umwelt berechenbarer zu gestalten, Unsicherheiten qualifizierter zu bewältigen, Störungen besser abzufedern und Risiken eigenen Handelns zu reduzieren. Diese Vernetzung führt zur Herausbildung neuer Mechanismen im Umgang miteinander, die „... nicht der unmittelbaren Kontrolle der Beteiligten unterliegen“ (Weyer zit. n. Bassarak S.21).

Vernetzung spielt in der Gemeinwesenarbeit eine wichtige Rolle. Dabei geht es einerseits um die Entwicklung eines Netzes zwischen allen informellen und formellen Gruppen (z.B. Nachbarschaften, Sportgruppen, kirchliche Kreise) die für politische und kulturelle Anlässe mobilisiert werden können.

Indem Gemeinwesenarbeit nützliche Dienstleistungen (Ressourcen) für die Menschen zur Verfügung stellt, sorgt sie andererseits für einen Aufbau, Stützung und Erweiterung von sozialen Netzen und Stützungssystemen im Quartier. Netzwerke gelten hier als Ressource, in dessen Rahmen emotionale Unterstützung, praktische Alltagshilfe geleistet und Sicherheit und Selbstwertgefühl gewonnen werden können (vgl. Oelschlägel 2001, 653ff.).

## 2.2 Netzwerk - Definitionen

„Dem Begriff „Netzwerk“ ist eine selbsterklärende Qualität inhärent. Er besticht als Metapher durch seine Einfachheit und leichte Verständlichkeit und scheint deshalb auch rasch definiert, zumal Vernetzung an sich schon als ein Qualitätskriterium erscheint. Dennoch: Der Netzwerk-begriff ist schillernd und von vielgestaltiger Natur, so dass er teilweise bereits zur Beliebigkeit verkommt. Und: Nicht alles ist Netzwerk, was als Netzwerk bezeichnet wird!“ (Bassararak/Genosko, 2001, S.23) stellt Herbert Bassarak fest.

Nach Jörg Abel stellen Netzwerke eine Ordnungsform dar, „bei der eine Vielzahl autonomer Akteure in eine relativ lose, dennoch interdependente Beziehung zueinander treten, um ein gemeinsames Ziel zu definieren, zu verfolgen und zu realisieren. Kennzeichnend dabei sind kooperative und stabile Beziehungen, ohne dass Wettbewerb ausgeschlossen wäre, deren Entwicklung Zeit beansprucht, ... und die auf Reziprozität, Interdependenz und Vertrauen gründen, gleichwohl Machtbeziehungen und Machtasymmetrien unter formal gleichberechtigten Partnern enthalten können“ (Abel zit. nach ebd. S.21).

Tilly Miller bezeichnet Netzwerke dagegen als: „... Kooperationsverbünde jenseits von Macht und Hierarchie. Sie zeichnen sich insbesondere durch gleichberechtigte Kommunikation, Selbstorganisation, Enthierarchisierung und Ressourcenaustausch aus“ (Miller 2005 zit. n. Klott 2011, S.9). Miller sieht in Netzwerken zudem auch emergente Systeme, d.h. Systeme, bei denen es zur spontanen Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Systemstrukturen infolge des Zusammenspiels seiner Elemente kommen kann. Neue Netzwerke, so Miller, haben sich im Zuge des sozialen Wandels als strukturelle Antwort auf komplexe Herausforderungen herausgebildet (vgl. ebd. S.9). Bassarak und Genosko sehen in Netzwerken eine idealtypische Koordinations- und Steuerungsform - neben Hierarchie und Markt. Ein Netzwerk ist ein „soziales Gebilde eigener Qualität und zugleich der zentrale Mechanismus, um Ressourcen zu eruieren, zu mobilisieren, zu poolen und sich zu positionieren. Es geht um die erkenntnisgewinnende Qualifizierung und Stärkung von Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie um die Erweiterung von Verfügungskräften und partizipativen Möglichkeiten für einen aktiv zu gestaltenden Ressourceneinsatz“ (Bassararak/Genosko, 2001, S.24). Ullrich Otto sieht in dem Netzwerk-begriff ein „... die Tatsache beschreibendes, bestenfalls analytisches Konstrukt. Dem Netzwerk-begriff werden unterschiedliche Bedeutungen beigemessen, weil unterschiedliche Arten von Netzwerk betrachtet werden können. „Die Unterschiede sind u. a. den vielen einzelnen Disziplinen geschuldet, zu deren wichtigsten im hier vertretenen engeren Fokus die Psychologie, die Mikrosoziologie und die Ethnologie (Sozialanthropologie) zählen“ (Otto 2011, S. 1377).

Bei Wikipedia wird auf einen mathematisch verwurzelten, theoretischen Netzwerk-begriff verwiesen. „Als Netzwerke werden Systeme bezeichnet, deren zugrundeliegende Struktur sich mathematisch als Graph modellieren lässt und die über Mechanismen zu ihrer Organisation verfügen. Der Graph besteht aus einer Menge von Elementen (Knoten), die mittels Verbindungen (Kanten) miteinander verbunden sind. Ein geschlossener Zug aus Kanten und Knoten heißt Ma-

sche. Dass der Großteil der Knoten zu einer oder mehreren Maschen gehört, ist das eigentliche Kennzeichen eines Netzwerks gegenüber anderen Typen von Strukturen“ (Internet 2).

Bassarak und Genosko messen dem nur eine eingeschränkte Bedeutung bei. „Die graphentheoretische Betrachtungsweise ist aber selbstredend für das Verständnis des sozialwissenschaftlichen Netzwerkbegriffes nicht hinreichend. Sie kann uns allenfalls dabei helfen, eine wichtige Unterscheidung zu treffen, nämlich zwischen Akteuren (Knoten) einerseits und Interaktionen (Kanten) andererseits“ (Bassarak/Genosko 2001, S.20). Dazu erklären sie weiter: „Systemtheoretisch besteht ein Netzwerk aus Knoten sowie Kanten bzw. interaktiven Strängen in sozialräumlichen Dimensionen. Knoten können z.B. Personen(-gruppen), Projekte und Ereignisse sein; Stränge sind mehr oder weniger intensive Beziehungen und interaktive Ströme sozialer Dienstleistungen (z.B. Güterströme) zwischen den Knoten. Zwischen den am Netzwerk beteiligten Individuen, Gruppen, Organisationen und Sozialräumen bzw. Regionen können Transaktionen monetär verrechnet und damit marktförmige Mechanismen integriert werden“ (ebd., S. 24).

In der Theorie unterscheidet man verschiedene Formen von Netzwerken. Die Aufstellung nach Herbert Schubert teilt ein in:

*Primäre Netzwerke* /man spricht auch von der Mikroebene

*Sekundäre Netzwerke* /man spricht von der Mesoebene

*Tertiäre Netzwerke* /man spricht von der makrosozialen Ebene

(vgl. Bullinger/Nowak 1998 zit. n. Klott 2011, S.8).

**Abbildung 1: Netzwerktypen**

primäre Netzwerke	sekundäre Netzwerke private Akteure	tertiäre Netzwerke professionelle Akteure	
nicht organisiert	wenig organisiert	stark organisiert	gemeinnütziger, dritter Sektor
affektive Primärbindung	informelle, kleine Netze	formelle, große Netze	ressort- und raumbezogene Kooperation
z. B. Familie, Verwandte, Freunde, enge private kollegiale Beziehungen	z. B. Interessengruppen, Nachbarschaftsnetze, kleine, private Runden von Kollegen	z. B. Vereine, Organisationen	z. B. inter-institutionelle Beziehungen in thematischen Handlungsfeldern/ Administrationsräumen
			Märkte
			markt-bezogene Kooperation
			z. B. Produktionsnetz Automobil-industrie, Händlerverbund/-verein

Quelle: Schubert 2005: 80

| BertelsmannStiftung

Aus: Narten, Renate, Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.) (2008) Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation, Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, S.11

Vor allem die zwei zuerst genannten Netzwerkformen finden sich wieder in dem Terminus Soziales Netzwerk. Nach Stephan Barth ist Soziales Netzwerk eine Metapher, „... die das Gesamt an sozialen Beziehungen zwischen einer definierten Menge von Personen, Rollen oder Organisationen verbildlicht, also die Tatsache, dass Menschen mit anderen sozial verknüpft sind und vermittelt für dieses Faktum eine bildhafte Darstellungsmöglichkeit“ (Barth 1998, S. 3). Im Handbuch „Soziale Arbeit“ von Otto und Thiersch findet sich folgende Definition von Frank Nestmann: „Soziale Netzwerke sind Geflechte sozialer Beziehungen zwischen einer bestimmten Anzahl von Menschen (oder Organisationen). Im Bild des sozialen Netzwerkes sind wie in einem Fischernetz die Knotenpunkte - die einzelnen Personen (Organisation) oder Netzwerkmitglieder



- durch das Garn mit anderen Knotenpunkten - anderen Personen (Organisationen) - verbunden“ (Nestmann 2001, S.1684). Diese Sichtweise verweist auf einen systemischen Ansatz, welchen Bassarak und Genosko ebenfalls analysierten. Nestmann hebt hervor: „Das Aufkommen der sozialen Netzwerkperspektive ist somit auch eine konsequente Weiterentwicklung systemorientierter Sichtweisen in der sozialpädagogischen Theoriebildung und Praxis. Soziale Netzwerke sind intermediäre Strukturen, die ermöglichen, Einflüsse engerer und weiterer sozialer Bezüge auf persönliche Entwicklung und individuelles Erleben und Verhalten zu begreifen wie andererseits die persönlichen Einflüsse auf die engen und weiten sozialen Beziehungen zu identifizieren“ (ebd., S.1685). Heiner Keup meint: „... was sind soziale Netzwerke anderes, als der soziale Kitt oder der Baustoff solidarischer Lebenswelten“ (Keup 1994 zit. n. Otto 2011, S.1377).

Wenn ich mir diese Sichtweise zu eigen mache, kann der Fokus auf ein gesamtes Netz - z.B. das Netzwerk einer (Kirch-) Gemeinde, eines Stadtteils - gelegt werden oder auf einen bestimmten Netzwerkausschnitt, z.B. das persönliche soziale Netz ausgerichtet sein. Dies richtet sich nach den Handlungszielen, nach den Zielgruppen oder/und nach den zu erwartenden Unterstützungspotentialen. Verschiedene Felder der Sozialen Arbeit nutzen vorhandene Netzwerke. Das geschieht auf verschiedenen sogenannten Interventionsebenen (vgl. Nestmann 2001, S. 1690 ff.).

- individuelle Ebene: Der Betroffene erfasst unter Anleitung seine persönlichen Netzwerke und entdeckt darin Chancen für seine Situation.
- Gruppenebene: Natürliche oder künstlich geschaffene Kleingruppen wie Selbsthilfegruppen ermöglichen dem Einzelnen sein soziales System durch problemspezifische Hilfequellen neu- oder umzugestalten. Dabei können neue soziale Netzwerke entstehen.
- Ebene formeller sozialer Systeme: Gemeint sind hier die formellen und informellen Netzwerkstrukturen und -qualitäten in Organisationen und Institutionen, die das berufliche Leben und Handeln der Einzelnen wie die Leistungen und das Klima der Organisation als Ganzes mit bestimmen.
- Ebene der Gemeinde: Dies ist die oberste Ebene. Sie verbindet alle beschriebenen Ebenen und erfasst die gebaute und natürliche Umwelt, z.B. die Stadt- und Verkehrsplanung.

Eine ähnliche Einteilung in der Forschung geschieht nach fall- und feldbezogenen (sozialräumlichen/regionalen) Netzwerken. „Damit ist gemeint, dass ein Netzwerk entweder darauf ausgerichtet ist, einzelnen Menschen eine optimale Versorgung zukommen zu lassen (Fallbezug) oder die Versorgungsstrukturen in einem bestimmten regionalen Rahmen insgesamt zu verbessern (Feldbezug). Viele Netzwerke haben allerdings in der Praxis sowohl die verbesserte Versorgung des Einzelfalls als auch die Verbesserung der Versorgungsstruktur in einem größeren Rahmen im Blick (Bauer 2005: 33). Feldbezogene Netzwerke können nach dem Prinzip der Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung oder auch nach dem des Care-Managements organisiert sein. Im ersten Fall geht es darum, die Betroffenen und ihre Wünsche mit in die Struktur des Netzwerkes zu integrieren. Im zweiten Fall steht die effiziente Verknüpfung von Versorgungsangebo-

ten im Vordergrund; diese Netzwerke unterliegen nach Bauer (2005: 32) der Gefahr, die Wahlfreiheit zwischen den Dienstleistern einzuschränken. Sozialräumlich orientierte Netzwerke stehen zunächst vor der Aufgabe, die vorhandene Infrastruktur des Sozialraumes zu analysieren, seine lokalen Akteure zu identifizieren und die sozialen Verflechtungen zwischen ihnen zu erfassen. Dabei geht es vor allem um die Identifizierung sogenannter „Stakeholder“: Personen oder Gruppen, die besonderen Einfluss auf das relevante Geschehen im Sozialraum ausüben. Es gilt herauszufinden, welche Stakeholder welchen Einfluss auf einzelne Aspekte der speziellen Thematik nehmen können bzw. auf welche Interessen der Stakeholder im Vernetzungsprozess Rücksicht genommen werden muss. Auf Basis dieser Analyse wird der soziale Kontext der Akteure bestimmt, die in die Vernetzung einzubeziehen sind (Schubert 2005: 93)“ (Narten 2007, S.20). Auf die Gemeindepädagogik angewandt ist zu fragen, auf welchen Ebenen sie ansetzt. Wie sehr ist für den Gemeindepädagogen, für die Gemeindepädagogin auf Grund ihres Arbeitsfeldes zu erkennen, wer im Gebiet der Kirchgemeinde Einfluss auf bestimmte Entwicklungen nimmt? Beispielsweise wird manchmal mit einem negativen Unterton festgestellt, die Kinder kämen nicht mehr in die kirchlichen Kinderkreise, weil die Jugendfeuerwehr, der Sportverein, der Karnevalsclub oder die Musikschulgruppe sich zur selben Zeit trifft.

Neben der sozialen Arbeit findet der Netzwerkbegriff Anwendung in den verschiedensten Bereichen, u.a. in der Betriebswirtschaftslehre als Netzwerkorganisation, in der Politikwissenschaft im Zusammenwirken privater Unternehmen/Interessensgruppen und öffentlicher Akteure, in einigen Theorien der Internationalen Beziehungen, wie Global Governance, im Bereich der Informationstechnik wenn im Allgemeinen die Infrastruktur zwischen elektronischen Geräten, also die Verkabelung gemeint ist, z. B. bei Computernetzwerken. Im Bereich der Informatik entsteht die Disziplin des Knowledge Managements bzw. Knowledge Engineerings, in dessen Zusammenhang Vernetzung die Verknüpfung von Wissensfragmenten zu neuen Ideen bedeutet (vgl. Internet 1).

### **2.3 Netzwerke - Funktionsweise**

Ein Netzwerk ist gekennzeichnet und wird beeinflusst von seiner Beziehungsstärke, seiner Dichte, seine Reichweite und seinem Wissenstransfer.

„Die *Beziehungsstärke* der Akteure untereinander wird bestimmt durch die emotionale Intensität, dem Grad des Vertrauens, der Reziprozität und der gemeinsam verbrachten Zeit. Entsprechend der Ausprägung dieser Merkmale lassen sich starke und schwache Beziehungen unterscheiden. Starke Beziehungen sind durch eine engmaschige Struktur gekennzeichnet, innerhalb der die Motivation der Akteure hoch ist, Informationen und Wissen zu tauschen und weiterzuleiten. Schwache Beziehungen sind durch eine offene Struktur gekennzeichnet, die es Informationen ermöglicht, größere Distanzen zu überwinden.

Die *Dichte* des Netzwerkes gibt an, wie stark die Akteure untereinander vernetzt sind. Je größer die Anzahl der Beziehungen ist, desto stärker erhöht sich die Möglichkeit Informationen auszu-

tauschen“ (Internet 2). Bassarak ergänzt: „Hat die Mehrzahl der einbezogenen Akteure auch untereinander Kontakt, dann spricht man von einem engmaschigen Netzwerk. Kennen sich eine Reihe von Mitgliedern des Netzwerkes nur flüchtig bzw. überhaupt nicht persönlich, dann spricht man von einem weitmaschigen Beziehungsgeflecht“ (Bassarak/Genosko 2001, S. 33).

„Die *Reichweite* gibt an, in welchem Maß die Beziehungen der Akteure über das eigene Netzwerk hinausreichen.

*Wissenstransfer* und Wissensaustausch stehen in komplexen Beziehungen zu Dichte, Reichweite und Beziehungsstärke des Netzwerkes. Starke Beziehungen eignen sich durch die stärkere emotionale Bindung der Akteure für den Transfer von komplexem und implizitem Wissen. Hier sind die Akteure eher bereit, Zeit aufzuwenden um komplexe Zusammenhänge zu erklären und schwer zu verbalisierendes Wissen weiterzugeben. Allerdings versperren starke Beziehungen durch ihre Redundanz (Überschneidung im Sinne von Überschuss) Kommunikationswege, auf denen neue Informationen in das Netzwerk gelangen können“ (Internet 2).

Bassarak beschreibt die Beziehungsgestaltung mit verschiedenen Kommunikationsrollen, die die Akteure einnehmen können. Er spricht von Star-, von Brücke- und von Türsteher-Position. „*Star-Position* beschreibt Akteure, die sehr viele Verbindungen zu anderen Mitgliedern des Netzwerkes besitzen, also im Zentrum vieler Interaktionen stehen und leicht erreichbar sind. *Brücke* bezeichnet Netzwerkmitglieder, die mehreren Sektoren oder Lebensbereichen angehören und eine Verbindung zwischen diesen herstellen können. *Türsteher* erfasst Akteure, die den Informationsfluss zwischen den einzelnen Segmenten des Netzwerkes kontrollieren und Verbindungen zum Umfeld halten“ (Bassarak/Genosko 2001, S.33).

„Für die Diffusion von neuen Wissensinhalten sind schwache Beziehungen besser geeignet, da hier eine größere Anzahl von Akteuren erreicht wird und eine größere Offenheit des Netzwerkes gewährleistet wird. Schwache Bindungen sind der Grundstein für Kreativität und innovative Entwicklungen. Die Dichte des Netzwerkes stellt die Grundlage für Wissensaustausch und Wissenskombination dar, wobei es hier wichtig für den Akteur ist, den Wert der einzelnen Beziehungen zu kennen. Reichen die Beziehungen der Akteure über die Grenzen des Netzwerkes hinaus, erleichtert eine gemeinsame Wissensbasis den Transfer von Wissen und das Lernen voneinander. Je komplexer ein Akteur in der Lage ist zu netzwerken, umso leichter fällt es ihm, komplexes Wissen zu entwickeln, zu transportieren und mit dem im Netzwerk vorhandenen Wissen zu kombinieren. ... Die systematische Förderung von Kreativität zur Ideengenerierung sowie die Gestaltung von Strategien zum Wissenstransfer zwischen Akteuren und das Zugänglichmachen von im Netzwerk vorhandenem Wissen stellt eine wichtige Voraussetzung für Innovationen in Netzwerken dar“ (Internet 2).

Aus den Kennzeichen leitet sich aber auch ab, was Miller beobachtet hat: „Netzwerke sind stör anfällig. Dass die Kooperation und Koordination von Netzwerken häufig Probleme aufwirft, ist beobachtbare Realität in der Praxis“ (Miller 2005 zit. n. Klott 2011, S.10). Für ein vorhandenes Netzwerkmanagement leiten sich somit wichtige Steuerungsaufgaben ab.

## 2.4 Netzwerkarbeit

Zunächst stellt sich die Frage, was Netzwerkarbeit besonders auszeichnet. Aus dem Blickwinkel der Sozialen Arbeit sind *Kooperation* und *Vernetzung* „...Schlüsselbegriffe für modernen Methodeneinsatz in der Projektorganisation geworden. Sie richten sich vom Grundsatz her gegen die in der sozialen Dienstleistungs- und Trägerlandschaft der Bundesrepublik Deutschland prävalenten *versäulten* Angebotsstrukturen. Hierbei werden Soziale Arbeit und soziale Dienstleistungen zuvorderst aufgrund einer „formalen“ Zuständigkeit erbracht (*Kausalität*). Sie richten sich erst in zweiter Linie an einem auf die Zielgruppe beziehungsweise den Klienten definierten Eingliederungsziel und damit an einer kooperativen Leistungserbringung aus (*Finalität/Wirkungsorientierung*). Zwar treten die Träger sozialer Dienstleistungsangebote schon heute häufig aus ihrer formalen Zuständigkeit heraus und versuchen über unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit in einem umfassenderen Verständnis sozialer Problemursachen auf die Lebensbeziehungsweise Problemlagen ihrer Klienten einzuwirken, gleichwohl sind dies in der Regel situativ generierte und regional beziehungsweise projektbegrenzt bezogene Kooperationen. Sie folgen damit weniger einem allgemein anerkannten und etablierten Leitbild von *Netzwerkarbeit* als Methode, sondern sind vielmehr eine auf Grund lokaler Faktoren beförderte Einsicht in die Notwendigkeit zur überverbandlichen Zusammenarbeit“ (Groß, Holz, Boeckh 2005, S.2). Friedrich stellt zu Recht fest: „Netzwerkarbeit in der Sozialen Arbeit bedeutet mehr als die Vernetzung von Hilfeinrichtungen untereinander“ (Friedrich 2010, S.63).

Netzwerkarbeit ist eine Methode, der es um dauerhafte, im Sozialraum vor Ort bestehende Vernetzung geht. „Netzwerkarbeit ist vielmehr einerseits Reaktion auf komplexer werdende Problemlagen bei den Klienten(-gruppen), andererseits Folge politisch gesetzter Rahmendaten, die für die Erstellung sozialer Dienstleistungen zunehmend integrierte Angebote einfordern („Fördern und Fordern““ (Groß, Holz, Boeckh 2005, S.3). Gemeindepädagogik agiert weniger als Erbringer Sozialer Dienstleistungen, sondern eher als Erbringer von Bildungsleistungen. Die komplexer werdenden sozialen und besonders finanziellen Problemlagen der Menschen machen sich auch im Kontext von Kirchengemeindearbeit bemerkbar. Wenn diese Menschen in der Kirchengemeinde kein adäquates soziales Netz finden können, distanzieren sie sich von der Kirchengemeinde. Gemeinde besteht zunehmend aus Personen der Mittel- und Oberschicht, die vielfältige Möglichkeiten haben, soziale Problemlagen zu bewältigen. Damit wird perspektivisch der Zugang des Prekariats zur Kirchengemeinde erschwert. Wenn hingegen der Sozialraum, somit auch die religiösen, kulturellen und sozialen Angebote der Kirchengemeinden als Ressource in der lokalen Netzwerkarbeit gesehen und gestaltet werden können, dann wird „... allen Bewohnerinnen und Bewohnern eine partizipative Lebensführung ermöglicht“ (ebd., S. 5). Andererseits muss versucht werden, den Klient beziehungsweise die Zielgruppe in den Sozialraum zu integrieren, was auch die religiöse Sozialisation mit einschließt.

Diese Fragen spiegeln sich auch in vielen Definitionen für Netzwerkarbeit wieder. Die Beschreibung, was unter Netzwerkarbeit zu verstehen ist, nimmt folgerichtig immer Bezug auf die Be-

griffe Vernetzung und Netzwerk. Seckinger und van Santen sprechen bei Netzwerkarbeit von interinstitutioneller Zusammenarbeit. Dabei hat Vernetzung die Aufgabe, die Herausbildung, Aufrechterhaltung und Unterstützung einer Struktur zu ermöglichen, damit nachfolgend eine Kooperation unter den Partnern ermöglicht werden kann. Netzwerke werden durch unverbindlichen Organisationsgrad geprägt und sind Kooperationsbeziehungen, die das Kernstück von Netzwerkarbeit bilden sollen, vorgelagert. Das Programm „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C) des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (vgl. Internet 3) deklariert Netzwerkarbeit als Handlungsziel, wobei Wissen und andere Ressourcen der verschiedenen Akteure zusammenzutragen, in einen neuen übergreifenden Kontext unterschiedlicher Problemwahrnehmungen und Interessen einzubringen und über Sektorgrenzen hinweg neue Lösungsansätze zu entwickeln sind. Kooperation und Zusammenarbeit werden hier eher als Voraussetzung oder Bestandteil von Netzwerkarbeit angesehen (vgl. Groß, 2006, S.1 ff.). Das Modellprojekt der AWO „Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit“ aus dem Jahr 2004 hat damals eine eigene Definition entwickelt. Netzwerkarbeit ist „eine Methode, mittels derer die Zusammenarbeit und Ressourcenauslastung verschiedener Akteure gesteuert wird. Grundlegend ist der Aushandlungsprozess als zentrales qualitatives Element zwischen den unterschiedlichen lokalen Akteuren, der u.a. von Respekt für die unterschiedlichen Kompetenzen, das Verständnis gegenseitiger Abhängigkeit und die Entwicklung von gemeinsamen Zielvorstellungen geprägt ist. Sie wird fallunabhängig, an den Bedarfen und Ressourcen des Sozialraumes orientiert geplant; ist eine langfristige, gemeinsame Vorbereitung und Planung mit einer gemeinsamen Zielsetzung unterschiedlicher lokaler Akteure; ist die stärker institutionalisierte, strategisch angeleitete Zusammenarbeit verschiedener Partner/innen“ (AWO Bundesverband 2004, S.19).

Dirk Groß, Diplom-Soziologe, kommentiert diesen Ansatz und meint: „Hierbei wird Netzwerkarbeit als kooperativ ausgelegte Methode zur Umsetzung definierter Zielvorstellungen verstanden, die dazu auf die personellen wie institutionellen Ressourcen von Zielgruppen bzw. Sozialräumen zurückgreift (infrastrukturell lebensweltorientierte Netzwerkarbeit)“ (Groß, 2006, S.57). Es geht um die Zusammenarbeit von Institutionen und sowie die Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements, in welchen Ressourcen für den Sozialraum liegen. Damit werden, so Groß, soziale Netzwerke und Organisationsnetzwerke verstärkt in neuen infrastrukturell lebensweltorientierten Netzwerken zusammengeführt (vgl. Groß, Holz, Boeckh 2005, S.8). So ergibt sich ein Netzwerk, welches viel größer und vielfältiger und damit wirkungsvoller für die Klienten und Akteure sein kann.

## **2.5 Aufbau einer Netzwerkarbeit**

Groß, Holz und Boeckh haben wichtige Schritte zur praktischen Netzwerkarbeit anhand des Forschungsprojektes „Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit - Ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung“ innerhalb der AWO herausgearbeitet. Die Autoren

Narten, Schubert und Otto folgen in ihren Ausführungen weitestgehend den Eckpunkten zum Aufbau von Netzwerken. Groß, Holz und Boeckh legen Wert auf eine gute Projektvorbereitung. Im Folgenden gebe ich wichtige Schritte dieser Autoren in leicht gekürzter Form wieder (vgl. Groß, Holz und Boeckh, 2005, S.42-47).

### *„1. Klärung der Vernetzungsnotwendigkeit*

Die Grundlage aller Netzwerkarbeit besteht darin, dass die Initiatoren der Zusammenarbeit Klarheit darüber herstellen müssen, ob ein Zusammenwirken mit anderen Institutionen zum Erreichen der eigenen Ziele notwendig oder wünschenswert ist. Des Weiteren ist zu klären, ob die relevanten Entscheidungsträger, einflussreichen Gruppen und Institutionen im lokalen Sozialraum Bereitschaft zur Netzwerkarbeit zeigen. Insgesamt sind die Vorteile von Netzwerkarbeit, etwa dass bestimmte Aufgaben nur mit anderen Partnern zusammen bewerkstelligt beziehungsweise effizienter und effektiver abgearbeitet werden können, den möglichen Nachteilen gegenüberzustellen. So steht möglichen Synergien gegebenenfalls ein zusätzlicher Zeit- und Organisationsaufwand für die Netzwerkarbeit selbst gegenüber. Auch können die Zielsetzungen der eigenen Institution verwässert werden, oder die Zusammenarbeit kann mit Konflikten durch Netzwerkkonkurrenzen belastet werden. ...

### *2. Konkrete Formulierung des Projektthemas und der Problemstellungen*

Eine erste Formulierung und Eingrenzung des Themas ist nicht nur für die interne Planung unerlässlich, sondern auch für die Vermittlung des Anliegens gegenüber Netzwerkpartnern. Eine lediglich vage Formulierung von Vorstellungen oder Vorgaben kann bei zukünftigen oder potentiellen Partnern den Eindruck entstehen lassen, die Zielsetzung des Vorhabens sei noch (völlig) offen. Dies kann zu Missverständnissen und Enttäuschungen führen. ... Grundsätzlich ist zu empfehlen, bei der Formulierung eines Netzwerkthemas und der Problemstellungen einen konkreten Arbeitsfeldbezug herzustellen. ... Hierzu gehört auch, dass für die Netzwerkarbeit vor Ort ausreichende Zeitkontingente bei den verantwortlichen Mitarbeiter/-innen freigehalten werden. Nur so ist der Freiraum da, um sich an konzeptionell ausgerichteten Arbeitsgruppen oder Vernetzungsgremien zu beteiligen. Und schließlich ist die möglichst konkrete Formulierung des Projektthemas auch im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter/-innen von zentraler Bedeutung. Angesichts der zunehmenden Arbeitsverdichtung können die Beschäftigten vom Mehrwert der Netzwerkarbeit nur durch eine klare, operationalisierbare Projektbeschreibung überzeugt werden. Hier liegt ein deutlicher Auftrag an die Wahrnehmung von Leitungsfunktion, denn gegen die Beschäftigten ist an die Umsetzung von Netzwerkarbeit nicht zu denken.

### *3. Interne als Voraussetzung für externe Vernetzung*

Strukturen interner Vernetzung zu schaffen, hat sich aus mindestens zwei Motiven heraus als wichtige Grundvoraussetzung für erfolgreiche Netzwerkarbeit erwiesen. Zum einen bedeutet die Umsetzung wirkungs- und sozialraumorientierter Netzwerkarbeit für alle Akteure ein Stück weit auch die Aufgabe gewohnter Handlungsweisen. Insofern müssen sie vor dem Eintritt in externe Netze zunächst ihre *innere Haltung* zur Vernetzung generell klären: „Also sich zu treffen und

*darüber auszutauschen, wer man ist, was man tut, wo Probleme liegen und warum alles immer schwieriger wird, bekommt man noch relativ gut hin. Aber dann zu sagen, wir (...) werden jetzt ganz konkret und (...) arbeiten gemeinsam an einem Projekt – dann tauchen immer jede Menge Schwierigkeiten auf. ...* Zum anderen stellen interne Vernetzungsstrategien die Möglichkeit dar, sich der Thematik und den Folgeproblemen quasi in einem „geschützten Raum“ anzunähern. Hierbei können Arbeitsformen geübt und probiert werden, die später in externen Netzwerken Verhaltenssicherheit und eigene Professionalität garantieren. ... (Eine fachbereichsübergreifende *Arbeitsgruppe Sozialraumorientierung und Vernetzung* kann eine Hilfe sein. Es sollte eine Bestandsaufnahme zum Vernetzungsgrad geben mit dem Ziel, die Kooperations- und Arbeitsbeziehungen zu Akteur/-innen in den Stadt/Ortsteilen zu ermitteln, um hiermit eine bessere Handlungs- und Entscheidungsgrundlage für die weitere Arbeit zu gewinnen. Dadurch wird deutlich, welche Leistungen in welchem Umfang in Vernetzungsaktivitäten eingebracht werden können. Oftmals weiß man zu wenig voneinander, z.B. über vorhandenes Know-how, räumliche, zeitliche, personelle technische Möglichkeiten/Grenzen, Bedürfnisse? - Anm. d. Verf., vgl. ebd., S. 44) ... Die systematische Sammlung der Informationsressourcen stellt eine gute Voraussetzung für gelingende Netzwerkarbeit dar. Sie bietet den Beteiligten die Möglichkeit, auf der Grundlage fundierter Informationen zu entscheiden, wo Ressourcen ausgetauscht oder gar weitergehende Vernetzungsaktivitäten durchgeführt werden sollten. Eine systematische Aufarbeitung von internen Ressourcen sollte deshalb immer schon vor der Konzeptionierung der eigentlichen Netzwerkarbeit durchgeführt werden.

#### *4. Klärung der Netzwerkmotive*

Die Klärung von Motiven und deren systematische Sammlung werden oftmals nicht als eigenständige Aufgaben von Netzwerkarbeit betrachtet. Dabei stellt der Austausch über die individuellen, sachbezogenen und sachfremden Motive im Arbeitsteam einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Klärung latenter Konflikte dar. Projekte, deren Mitarbeiter/-innen überwiegend von sachfremden Motiven bestimmt werden, können nur erschwert einen hohen Qualitätsstandard erreichen. Umgekehrt ist aber auch ein rein inhaltlich begründetes Interesse ohne ausreichende Projektausstattung nur bedingt tragfähig. Durch eine Klärung der wechselseitigen persönlichen und organisationsgegebenen Motive lassen sich Frustrationen vermeiden. Damit wird eine Voraussetzung für Aushandlungsprozesse und Absprachen zwischen Leitung und Mitarbeiter/-innen geschaffen. Klarheit über die eigenen Motive führt letztlich auch zur Präzisierung der eigenen Ziele. ...

#### *5. Festlegung von Projektzielen*

Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (Netzwerkpartnern, Anm. d. Verf.) setzt eine Einigung über allgemeine Ziele voraus. Diese begründen die konkreten Teilziele eines Netzwerkes und bestimmen den Bezugsrahmen und die Philosophie des Projekts. Um ein allgemeines Ziel mit der nötigen Klarheit und Verbindlichkeit zu erarbeiten, muss sich zunächst jeder einzelne Netzwerkpartner Klarheit über seine Zielsetzungen verschaffen. Nur so lässt sich erkennen,

ob die allgemeinen Ziele des Netzwerkes mit denen der eigenen Organisation vereinbar sind. Liegen Unvereinbarkeiten vor, entstehen quasi automatisch Konkurrenz- und Konfliktsituationen. ... Die Formulierung des Allgemeinziels ist also eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für Netzwerkarbeit. Es gilt für dessen Operationalisierung konkrete Teilziele zu sammeln. Des Weiteren sollte geklärt werden, welche davon unbedingt Priorität haben und daher in jedem Fall umzusetzen und welche weniger wichtig sind. Bei der Entwicklung des Zielsystems muss genau unterschieden werden, ob es sich auf *strategische* oder *inhaltliche* Ziele bezieht. ...

#### 6. Klare Zuständigkeiten schaffen

Eine wichtige Netzwerkvorbereitung liegt in der eindeutigen internen Festlegung von Aufgaben und Zuständigkeiten (ProjekträgerIn - organisatorische und materielle Rahmenbedingungen, ProjektleiterIn - Steuerung und Fachberatung, ProjektmitarbeiterInnen - Dienstbesprechungen; Strategien zur Zielerreichung, praktische Umsetzung, Anm. d. Verf.). ...

Zusammenfassend zeigen diese sechs Punkte, dass sich erst durch ein möglichst klares Bild von den eigenen internen Voraussetzungen ermitteln lässt, welche Ressourcen in ein Netzwerk eingebracht werden können. Dadurch wird auch deutlich, in welchen Bereichen eine Ergänzung durch Partner tatsächlich benötigt wird. Auf diese Weise entsteht Transparenz darüber, welchen Beitrag jeder Netzwerkpartner leisten kann. Es wird jedoch auch klarer, was man möglichen Partnern anbieten und was die eigene Institution damit attraktiv für Netzwerke machen könnte. Dies ist ein wichtiger Faktor, um verschiedene Partner vom Nutzen einer Zusammenarbeit zu überzeugen. Zudem ist die Berücksichtigung der internen hierarchischen Strukturen Voraussetzung für die Akzeptanz des Vorhabens in der eigenen Institution, dient zur Absicherung des Vorgehens und erlaubt es, nötige Unterstützung gegebenenfalls auch auf übergeordneten Leitungsebenen fachlich zu begründen“ (Groß, Holz, Boeckh 2005, S.42-47).

Sind GemeindepädagogInnen mit den zukünftigen Anforderungen an vernetztes Arbeiten hinreichend vertraut? Verfügen sie und ihre innerinstitutionellen Partner über zeitliche Ressourcen, um Netzwerkarbeit hinreichend zu planen und strukturiert aufzubauen? Welche Fortbildungsveranstaltungen gibt es in dieser Richtung auf landeskirchlicher Ebene (Grundlagen von Netzwerkarbeit und Sozialraumanalyse, Kooperationsverträge und Kommunikationstechniken in Netzwerken sowie Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung)?

Wie schon erwähnt, wird das Erfassen der individuellen, aber auch der regionalen Netzwerke durch Sozialraumanalysen und das Erstellen von Netzwerkkarten erleichtert. „Die Sozialraumanalyse ist ein Instrument, das mit Hilfe verschiedener Methoden (Erfassung statistischer Messdaten, Bestandserhebung, Befragungen etc.) die möglichst realitätsgetreue Beschreibung von Lebensräumen (eines Stadtteils, einer Gemeinde) ermöglicht“ (Spenn 2012, S.9). Die Netzwerkkarte ist eine vom Klienten unter Anleitung gemaltes und beschriftetes Bild, welches über dessen Lebensumfeld/Netzwerk berichtet (vgl. Friedrich 2010, S.64 ff). Auch die von Spenn genannte Bildungslandkarte sei an dieser Stelle erwähnt (vgl. Spenn 2008, S.29). Diese soll den Blick auf



Kooperationspartner aus dem Bildungsbereich lenken. Für die Professionalisierung der eigenen gemeindepädagogischen Arbeit sollte es immer wieder zur Erfassung der eigenen Akteurs- und Klientennetzwerke und deren Unterstützungspotentiale kommen. Vielleicht könnte diese Bache-lorarbeit die Grundlage für die Erstellung eines Leitfadens bilden. (Wen kenne ich und wie kann mir der- oder diejenige in der Umsetzung meiner Arbeitsziele behilflich sein? Gibt es Menschen, die mich beratend begleiten können? ...). Dies würde helfen, sozialräumliches Denken in meiner eigenen gemeindepädagogischen Arbeit weiter zu verankern.

#### Aufbau von Strukturqualitäten mit allen Netzwerkpartnern

Bei der Durchführung der Netzwerkarbeit vor Ort ist die Einrichtung einer Projekt- bzw. Netzwerksteuerungsgruppe, die die Durchführung der konkreten Arbeit im Netzwerk koordiniert, steuert und kontrolliert, von zentraler Bedeutung. In der Literatur spricht man an auch vom Projektverantwortlichen, KoordinatorInnen, NetzwerkmanagerInnen, NetzwerkmoderatorInnen. Mit der Unterstützung aller Beteiligten bauen sie ein tragfähiges Netzwerk auf. Dazu gehört:

- Aufbau und Pflege der Beziehungen zu allen beteiligten Institutionen und Einrichtungen
- Ausarbeitung von informellen und formellen Regeln der Zusammenarbeit.
- Festhalten von getroffenen Vereinbarungen. Darüber gibt es keine Formvorgaben, „Die Wahl der Festlegung der Absprachen kann aus den vertraglichen Bedingungen resultieren, die einem Projekt zugrunde liegen. Sie kann sich aber auch aus dem Projektzusammenhang selbst ergeben“ (Groß, Holz, Boeckh 2005, S.48).
- Herstellung von Transparenz im Blick auf die vorhandenen (Hilfe-)Angebote, die jeder Partner durchführt; dies schließt das Wissen um strukturelle Gegebenheiten der unterschiedlichen Institutionen mit ein.
- durch Evaluation und Weiterentwicklung das Netzwerk den Bedarfen anpassen
- fachliche Inputs sichern, d.h. u.a. träger- und professionsübergreifende Fortbildungen anbieten (vgl. AWO 2012, S. 27).
- gemeinsame Visionen zur Erreichung neuer Ziele zu entwickeln, Projektideen anregen und weitertragen
- Koordinierung von Vernetzungsaktivitäten
- Ziele beschreiben und bereits Erreichtes benennen
- Öffentlichkeitsarbeit und Außenvertretung organisieren (Tue Gutes und erzähle davon.)
- Projektmittel und Sponsoren akquirieren
- für eine kooperativen Zusammenarbeit eintreten, dazu gehört
  - Handlungs- und Entscheidungsprozesse nachvollziehbar und transparent gestalten
  - Verständigung auf einen gemeinsamen Bewertungsrahmen
  - dafür eintreten, dass die innere Haltung von Wertschätzung, Respekt, Transparenz, Kooperationsbereitschaft, Geduld getragen ist.
- auf mögliche Kooperationshemmnisse achten und ihnen entgegentreten, z.B. Versäulung der

Angebote, unterschiedliche Finanzierungssysteme , unterschiedliches Selbstverständnis, Umgang mit Schweigepflicht, Kompetenzgerangel, Trägerkonkurrenzen

- Entwicklung von Netzwerkklima und -kultur aktiv beeinflussen, denn „Netzwerkkulturen entstehen nicht einfach, sondern müssen entwickelt werden“ (Miller 2005 in Klott 2011, S.23). „Netzwerke leben von der Kommunikation ihrer Mitglieder. Sie setzen eine Kultur der Zusammenarbeit voraus, die nicht von vorneherein gegeben ist und für die nicht nur neue Strukturen aufgebaut, sondern auch Verhaltensweisen erlernt bzw. trainiert werden müssen“ (Narten in: Klott 2011, S.28). Schubert empfiehlt für die Beziehung der Netzwerkpartner u.a. „'vertrauensbildende Maßnahmen': im Rahmen von Empfängen, Events, Exkursionen“ (Schubert 2005 in Klott 2011, S.24).
- erfassen der Sozialraumstruktur, diese bündeln und den Fachkräften zugänglich machen (vgl. AWO 2012, S.41)
- Kontakt zur Zielgruppe halten und deren Soziale Netzwerke im Blick haben

#### Welche Kompetenzen sollten NetzwerkmanagerInnen haben?

- Personale Schlüsselkompetenzen, wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Beharrlichkeit sind verlangt
- methodisches Wissen und Können, wie moderieren, verhandeln, präsentieren, Konferenzen gestalten, internetgestützte Kommunikation initiieren und moderieren, Prozesse strukturieren und reflektieren
- Organisatorische Kompetenzen wie Zeitmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Aquisitionsvormögen
- Wissen um Dynamik, Kenntnisse über Stolpersteine und Konfliktpotenziale in Netzwerken haben
- herstellen von Win-Win-Kooperationen, welche Vertrauen und Nachhaltigkeit schaffen
- möglichen Spannungsverhältnisse zwischen den Partnern nach dem Grundsatz: Autonomie vs. Abhängigkeit; Vertrauen vs. Kontrolle, Kooperation vs. Wettbewerb ausbalancieren (vgl. Internet 2)
- Überfachliches Wissen: Branchenkenntnisse, Kenntnisse regionaler Strukturen
- den Zugang zu politischen und fachlichen VIP's ermöglichen
- ein gutes Marketing / Verkaufstalent haben

(vgl. AWO 2012, S. 68ff; Bassarak/Genosko 2002, S.7ff.)

#### Aufgaben aller Netzwerkakteure

Grundlegend ist die Einhaltung getroffener Absprachen, wie z.B. Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, Regeln für die Gestaltung von Arbeitssitzungen, Kommunikations- und Feedbackregeln, Regeln für Konfliktgespräche sowie Regeln für den Umgang mit Öffentlichkeit. Dies sichert der Netzwerkarbeit Erfolg und ist die Basis für Vertrauen und Erfolg. Jedoch sollten Ab-

weichungen thematisiert werden dürfen. Gegebenfalls dürfen und müssen Vereinbarungen nachgebessert werden (vgl. Klott 2011, S.22).

Damit Netzwerkarbeit gelingt, so stellen Groß, Holz, Boeckh fest, kann ein Verband/ Kirchgemeinde „... nur Partner, aber letztlich nicht Rahmensetzer sein. Netzwerkarbeit funktioniert nur dann, wenn alle Partner zur Zusammenarbeit bereit sind und ihre Ressourcen und Hierarchien entsprechend einbringen.... Konkurrenzen, eigene Interessen oder Hierarchien außer acht lassen beziehungsweise in eine positive, synergienschaffende Konkurrenz bringen. In diesem Zusammenhang erweist sich auch das Vorhandensein von finanziellen und in der Folge personellen wie zeitlichen Ressourcen als wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der Netzwerkarbeit in der Alltagspraxis“ (Groß, Holz, Boeckh, 2005, S.37)

#### Weitere Eckpunkte gelingender Netzwerkarbeit

Narten führt dazu auf: (vgl. Narten 2010, S.13-18)

Mitglieder - Ob ein Netzwerk erfolgreich neue Lösungswege für vorhandene Probleme findet, hängen wesentlich davon ab, welche Mitglieder in diesem Netzwerk zusammenfinden. ...

Beziehungsstruktur - Ein wichtiges Schlüsselmerkmal von Netzwerken ist die lose Koppelung zwischen den Akteuren. Durch die Vielzahl der möglichen Beziehungen im Netzwerk erhöht sich das Erfahrungs- und Informationspotenzial der Beteiligten.

Innere Ordnung - Netzwerke bilden eine innere Ordnung heraus, ... Während sich Organisationen vor allem an Zweckrationalität orientieren, strukturieren sich Gruppen nach persönlicher Sympathie. Dabei übernehmen Gefühle wie z. B. Vertrauen eine wichtigere Steuerungsfunktion als formale Regeln (Bauer 2005: 36).

Ambivalente Rollen der Beteiligten - Die Mitglieder eines institutionellen Netzwerkes agieren als Personen in einem doppelten Handlungsrahmen: dem des Netzwerkes und dem der Institution, die sie im Netzwerk vertreten. Sie sind häufig Repräsentanten formal organisierter Systeme und müssen im Netzwerk einen Spagat zwischen zwei unterschiedlichen Organisationslogiken vollziehen.

Netzwerkkultur - Netzwerke benötigen eine Kultur, die sich durch Verbindlichkeit, Vertrauen, Kooperation, Kommunikation und Austausch, Transparenz und Information auszeichnet. ...

Zieldefinition und Leitbild - Grundlage der Zusammenarbeit und des Handelns ist eine gemeinsame Überzeugung im Sinne eines strategisch ausgerichteten Leitbildes.

Ressourcenklärung und -steuerung - Zu den Ressourcen gehören die Möglichkeiten des Netzwerkes zur Informations- und Wissensvermittlung ebenso wie die sozialen Kompetenzen seiner Mitglieder, die verfügbaren Sach- und Finanzmittel sowie die angebotenen Dienstleistungen. Diese Ressourcen sind auf der einen Seite bereits vorhanden, müssen andererseits aber auch erst entwickelt werden – z. B. durch gezielte Fortbildung, Fundraising oder gemeinsame Produktentwicklung. ...

Vertrauen und Information - Werden eigene Ressourcen in ein Netzwerk eingebracht, erfordert dies Vertrauen gegenüber den Netzwerkpartnern, dass die Ressourcen für ein gemeinsam definiertes Ziel verwendet werden und keiner der Partner einen unverhältnismäßigen Konkurrenzvorteil aus der Zusammenarbeit zieht.

Kooperationsfähigkeit - Wichtig ist es, sich in die gegenseitigen Belange einzufühlen und die jeweils anderen Fachsprachen zu verstehen, eigene Interessen gegenüber den Netzwerkzielen zurückstecken und sich auf langwierige Aushandlungsprozesse einlassen zu können.

Machtbalance - Alle Beteiligten innerhalb eines Netzwerkes verfügen über unterschiedlich strukturierte Machtquellen wie Geld, Wissen, Informationen, Kontakte, Status usw. Um eine gleichwerte Kooperation zu gewährleisten, müssen diese Machtquellen offengelegt und ausbalanciert werden.

Organisation – Es sollte regelmäßige Treffen mit professioneller Leitung bzw. Moderation und verbindlichen Absprachen geben.

Netzwerkgröße - Je größer ein Netzwerk ist, desto schwieriger ist es, die verschiedenen Interessen zu bündeln, Entscheidungen zu treffen und Kompromisse zu finden. Zudem sinkt mit steigender Gruppengröße die Motivation der Teilnehmenden. Als ideal werden Größen von 7 bis 12 Akteuren bezeichnet, da sie eine direkte Kommunikation und eine transparente Entscheidungsbildung ermöglichen.

Um die Theorie der Netzwerkarbeit griffiger zu machen, lohnt es sich, praktische Beispiele von Netzwerkarbeit zu betrachten. An dieser Stelle sei auf das Projekt „Soziales neu gestalten (SONG)“ oder das Projekt „Netzwerkaufbau für die Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen zu Familienzentren in Nordrhein-Westfalen verwiesen“.

## **2.6 Exkurs: Kooperation**

Da eingangs gefragt worden ist, ob der Begriff Kooperation als Synonym für Netzwerkarbeit stehen kann, möchte ich hier noch einmal kurz darauf eingehen. Spies und Pötter definieren, dass Kooperation ein Grundsatz „... zwischen zwei oder mehreren Betrieben ist „[...] eine Form der *freiwilligen* zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit [...] unter Wahrung wirtschaftlicher und rechtlicher *Selbstständigkeit*“ (Picot/Reichenwalt/Wigand 1998; Hervorhebung durch die Autorinnen)“ (Spies, Pötter, 2011, S.29). Das Schlüsselwort ist dabei nicht Gleichberechtigung sondern Selbstständigkeit. Dazu erläutern sie weiter: „Selbstständigkeit ergibt sich vor allem aus einer uneingeschränkten Fachlichkeit, die allem Handeln zugrunde liegen sollte. Beide Partner können jederzeit entscheiden, ob Aufwand und Ertrag noch in einem sinnvollen Verhältnis zu einander stehen und ob sich somit das Engagement in der Kooperation noch lohnt. ... Ein Kooperationsvertrag beginnt damit, dass Zieldefinitionen schriftlich fixiert werden. Darüber hinaus können weitere Aspekte festgelegt bzw. verdeutlicht werden, zum Beispiel der Gegenstand der Kooperation und Richtung der Kooperation, sowie Größe und Herkunft der Partner. Ausgehend von den gemeinsam festgelegten Zielen kann entschieden werden, welche Kooperationsform

erforderlich ist und welche Intensität die Zusammenarbeit haben soll. Als formale Kriterien sind vor allem Aufgaben, Rechte und Pflichten beider Seiten festzulegen. Hierzu zählt auch die personelle, zeitliche und finanzielle Ausgestaltung. Kooperationen können in unterschiedlicher Intensität erfolgen. Es lassen sich vier Niveaustufen der Intensität unterscheiden (vgl. Pätzold/Wingels 2005, 17 ff., Pötter 2008 in: ebd., S. 31ff):

*Niveau 1:* ... gegenseitiger Austausch von Erfahrungen und Informationen in Arbeitskreisen oder Gremien

*Niveau 2:* ... gegenseitige Abstimmung von Aufgaben und Funktionen, auch befristet

*Niveau 3:* ... gegenseitige Beratung, gemeinsame Planung und Optimierung von Arbeitsprozessen, entdecken neuer Lösungswege

*Niveau 4:* ... gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Projekten“

Aus ihren in der Schulsozialarbeit gemachten Beobachtungen können Spies und Pötter sagen:

„Kooperationen scheitern häufig nicht deshalb, weil die Partner nicht kooperieren wollen, sondern weil sie unterschiedliche Erfahrungen und unterschiedliche Erwartungen und einen unterschiedlichen Sprachgebrauch haben. Es ist nicht immer sinnvoll, eine Kooperation auf dem Niveau 4 anzustreben“ (ebd. S.33).

Die Aussagen zeigen für mich eine große Nähe zu den praktischen Grundsätzen einer Netzwerkarbeit. Lediglich die Anzahl der beteiligten Akteure wäre ein Kriterium für die Unterscheidung zwischen den Begriffen Netzwerkarbeit und Kooperation.

Ich empfinde es als fragwürdig, dass Kooperation eine verpflichtende Handlungsmethode im SGB VIII oder im KJHG ist (vgl. Trenczek, Müller 2011, S.682). Damit verliert sie den Freiwilligkeitscharakter, der oben beschrieben wurde. Anzustreben ist sie aber in jedem Fall.

### **3. Zusammenfassung Theorieteil**

Vernetzung ist die Voraussetzung zur Entstehung und Aufrechterhaltung von Netzwerken. Dies geschieht über Kontakte bzw. die Beziehung zu anderen. Jeder Mensch, aber auch jede Profession und Organisation kann sich Netzwerke bewusst aufbauen und für die Umsetzung von Zielen nutzen. Vernetzung kann auch unbewusst geschehen. Dies findet gewöhnlich in dem sozialen Umfeld statt, in das ein Mensch (z.B. durch Umzug oder Arbeitsstellenwechsel) hineinkommt.

Von Netzwerkarbeit hingegen wird gesprochen, wenn es zu einer bewussten Vernetzung oder der Nutzung eines bereits vorhandenen Netzwerkes mit mehreren Akteuren über einen längeren Zeitraum kommt. Die oben beschriebenen Ansätze skizzieren ein differenziertes Bild von Netzwerkarbeit. In der Sozialen Arbeit legt man vor allem auf die Kooperationsfähigkeit der Akteure wert. Wenn Personen eine gemeinsame Kommunikationsebene finden, kann unkompliziert ein Austausch von Informationen und vielfältige Zusammenarbeit erfolgen. Weiteres Qualitätsmerkmal ist eine angeleitete Zusammenarbeit der Akteure, welche durch einzelne oder mehrere Personen innerhalb des Netzwerkes erfolgt. Die Akteure sollten die Steuerung/das Management kennen und es akzeptieren; Ziele für das Netzwerk sollten gemeinsam gesucht worden sein und

von allen Beteiligten akzeptiert werden. Für die Arbeitsweise sollte es Absprachen geben (Zeit, Ort), die Akteure sollten Gelegenheit haben, sich mit ihren Ressourcen einzubringen. Arbeitsweise und -ergebnisse sollten evaluiert werden (ähnlich der Projektarbeit, jedoch langfristiger). Der Grad des Zusammenwirkens in einem Netzwerk kann unterschiedlich entwickelt sein.

Die einfachste Stufe ist die Koordination: Die Akteure informieren sich über ihre Aktivitäten, koordinieren gegebenenfalls ihre Arbeit in Form einer gemeinsamen Terminplanung und verständigen sich über Lösungen bei auftretenden gemeinsamen Schnittmengen bzw. Konkurrenzen. Die nächst weitere Ausbaustufe wäre die Kooperation: Planungen werden abgestimmt, Veranstaltungen und Angebote werden wechselseitig beworben, und gegebenenfalls gemeinsam durchgeführt. Jeder Akteur bleibt grundsätzlich weiter autonom (vgl. Spann 2012, S.9f). „Eine dritte Stufe ist die Ko-Konstruktion: Alle Akteure in der Region begreifen sich als Team, das mit einer gemeinsamen Leitidee und gemeinsam entwickelter Arbeitsweise arbeitet, seine Arbeit als gemeinsames Produkt entwickelt, die Angebote und anderen Aktivitäten nicht mehr isoliert, sondern in das Gesamtkonzept integriert durchführt und auch nach innen und außen als Einheit auftritt. Dabei kommen durchaus lokale bzw. individuelle Schwerpunkte zum Zuge, sie sind aber nicht mehr das primäre Strukturprinzip oder ein entscheidendes Differenzmerkmal“ (ebd., S.9).

#### **4. Die grundlegenden Ziele und Aufgaben in der evangelischen Gemeindepädagogik**

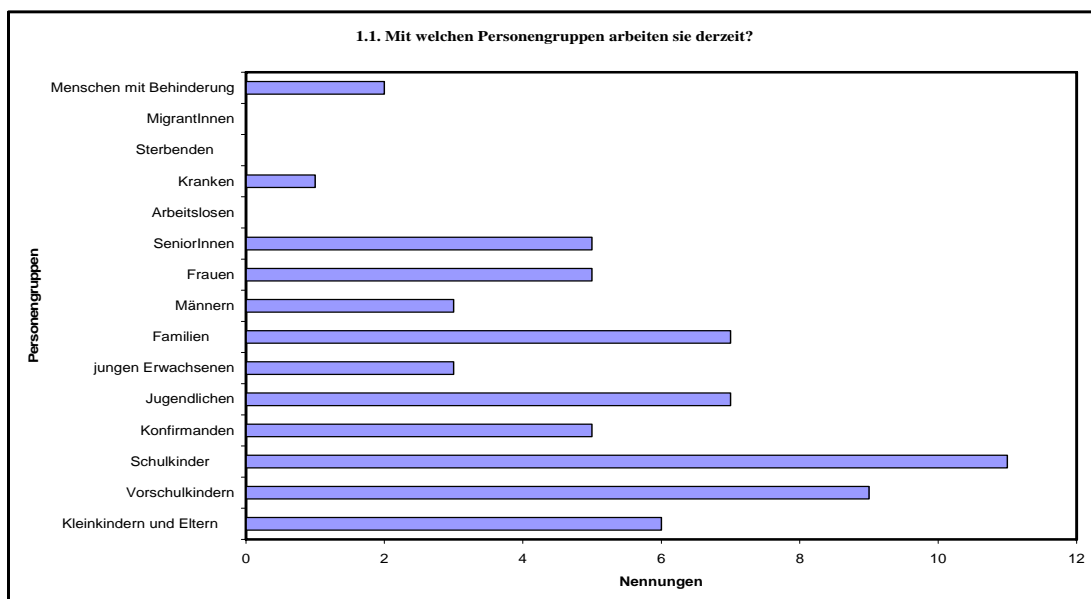
Das Comenius-Institut - Arbeitsstätte für Evangelische Erziehungswissenschaften in Münster - untersucht kontinuierlich in Zusammenarbeit mit der Evangelischen Kirche in Deutschland landesweit die Gemeindepädagogik. Es stellt dazu fest: „Gemeindepädagogik hat die Aufgabe, religiöses Wissen in der evangelischen Kinder-, Jugend- und Erwachsenenarbeit unter Gleichaltrigen und zwischen den Generationen zu vermitteln, Erfahrungen mit Religion und christlichem Glauben zu ermöglichen und zur Reflexion darüber in kirchlich-gemeindlichem und lebensweltlichem Kontext anzuregen. In einem gesellschaftlichen Umfeld mit ausgeprägter ethnischer, kultureller und religiöser Heterogenität und weltanschaulicher Pluralität geht es darüber hinaus für die Gemeindepädagogik auch darum, Religion und Glauben als Grunddimensionen des menschlichen Lebens zur Sprache zu bringen. Für das Miteinander von Menschen unterschiedlicher religiöser Prägungen sind Grundkenntnisse über die eigene und andere Religionen erforderlich. Ebenso geht es darum, Menschen ohne konfessionellen Hintergrund Wissen über Religion und die Begegnung mit sinnstiftenden Angeboten des christlichen Glaubens zu ermöglichen. Kirchengemeinden mit ihren Menschen, Gruppen, ihren Gebäuden, ihrer Bildungs- und Sozialarbeit stellen dafür wichtige Lernwelten dar. Aufgabe der Gemeindepädagogik ist es, diese Lernwelten auch als religiöse Bildungsgelegenheiten in den Blick zu nehmen und zu profilieren“ (Spann, Haspel, Kessler, u.a. 2008, S. 31).

Die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsen beschreibt auf ihrer Webseite Gemeindepädagogik als einen Teil der Bildungsarbeit. Bildung als solches „... gehört zu den Grundaufgaben der Kirche. Ihr Bildungsauftrag gründet in der Begegnung Jesu mit den Menschen und indem er

seine Jünger beauftragte zu lehren. Im Laufe ihrer Geschichte entwickelte die Kirche eine Vielzahl von Bildungsorten und -gelegenheiten. Auch nimmt die Kirche eine Vielzahl von Aufgaben in der Gesellschaft wahr“ (Internet 4). Dafür gibt es „... vielfältige zielgruppenspezifische Angebote mit zeitgemäßen pädagogischen und didaktischen Arbeitsweisen. Sie richten sich an alle Altersgruppen. Pädagogisch ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – die Gemeindepädagogen - sorgen dafür, dass ein inhaltlich und organisatorisch reiches Angebot dazu beiträgt, dass Getaufte und Nichtgetaufte, der Kirche hoch verbundene wie distanzierte in der Auseinandersetzung mit biblischen Texten und den Glaubenszeugnissen aus Vergangenheit und Gegenwart nach Antworten auf ihre eigenen Fragen suchen können“ (Internet 4). Dabei soll Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen Hilfe angeboten werden, ihre Alltagserfahrungen zu verstehen, in ein Verhältnis zum christlichen Glauben zu setzen und Lebensorientierung zu gewinnen. Die Menschen der Kirchgemeinde sollen sich mit ihren Erfahrungen und Begabungen einbringen können. Die Gemeindepädagogik eröffne dafür „Erlebnisräume“ (vgl. Internet 5).

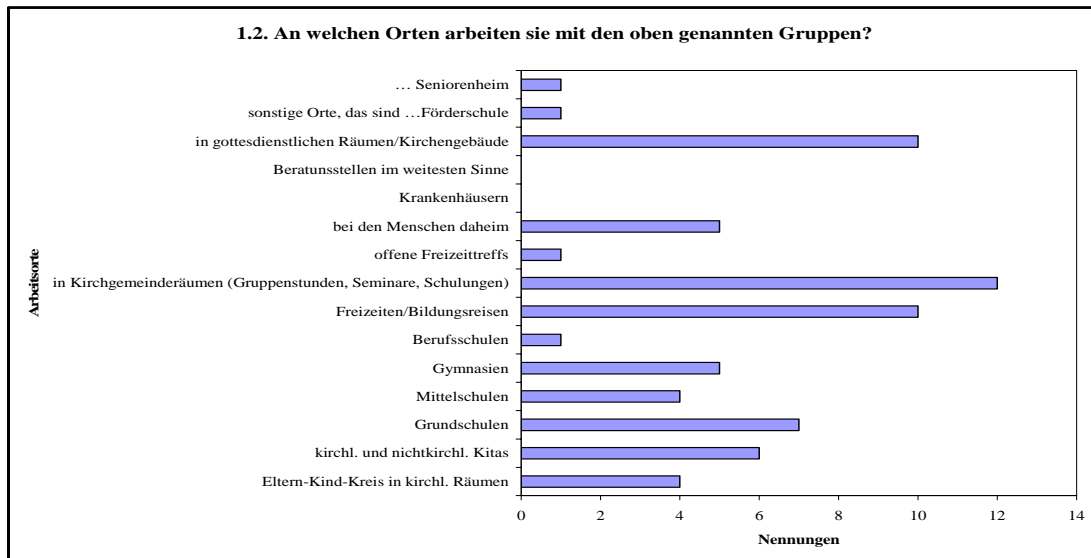
Grundlegende Aufgabe in der Gemeindepädagogik ist, die Akteure pädagogisch, theologisch, organisatorisch, logistisch, politisch zu begleiten und zu unterstützen. „Dabei gilt es, Vertrauen aufzubauen, Kommunikation zu fördern, Kooperationen zu entwickeln und zu stärken mit dem Ziel, dass die einzelnen Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen in einer ihre Individualität und Sozialität anregenden und unterstützenden Kultur leben, ihre Selbstwirksamkeit gestärkt wird und die Dimension des christlichen Glaubens im Alltagskontext Bedeutung erlangt“ (Spenn 2008, S.17).

Laut den Ergebnissen meiner Umfrage unter den GemeindepädagogInnen im Kirchenbezirk Glauchau-Rochlitz wird in den Gemeinden mit folgenden Personengruppen gearbeitet:



Erkennbar ist, dass die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Familien, Frauen und SeniorInnen den Schwerpunkt bildet. Die entspricht der Beschreibung von Gemeindepädagogik durch die Evangelisch-Lutherische Landeskirche. Die Arbeit mit Menschen mit Behinderung und Kranken

nimmt nur einen geringen Anteil ein. MigrantInnen, Arbeitslose und Sterbende sind keine Zielgruppen gemeindepädagogischer Arbeit. Sie hat vielmehr die klassischen Zielgruppen von Bildungsarbeit im Blick. Die Arbeit mit Gruppen hat Vorrang vor Einzelarbeit. Die Frage nach den Arbeitsorten bestätigt dies. Dazu die Umfrageergebnisse:



Die Arbeit mit einzelnen Personen geschieht eher in der Sozialarbeit der Diakonie, in der Seelsorgearbeit der PfarrerInnen oder im Besuchsdienst mit Ehrenamtlichen. Letzteres ist sehr zeitintensiv und wird daher von der Gemeindepädagogik kaum umgesetzt. Es ist zu vermuten, dass Menschen, die von Behinderung, Krankheit, Arbeitslosigkeit und Migrationsproblemen betroffen sind, eher die Dienstleistungen der Wohlfahrtsverbände in Anspruch nehmen. (Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Bevölkerung ist im ländlichen Raum eher gering.) Die Landeskirche Sachsen finanziert u.a. SozialarbeiterInnen, die in den Kirchenbezirken allgemeine soziale Beratung anbieten (vgl. Internet 6). Es ist zu fragen, wie sich Netzwerkarbeit von Diakonie mit ihren KirchenbezirkssozialarbeiterInnen und der Gemeindepädagogik in den Kirchgemeinden gestaltet. Welche Potentiale können noch erschlossen werden?

## 5. Die offizielle Diskussion um Netzwerkarbeit in der Gemeindepädagogik

Nach meinen Untersuchungen wird darüber sehr verhalten diskutiert. Ein konkret formulierter Anspruch auf Netzwerkarbeit im Bereich des Evangelisch-Lutherischen Kirchenbezirkes Glauchau-Rochlitz liegt nicht vor. Die Notwendigkeit von Vernetzung wird hingegen von der Kirchenleitung auf Landesebene als Kernbaustein von Gemeindeentwicklung erkannt und ideell gefördert. Dahinter stecken auch personalpolitische Überlegungen: „Um einen sinnvollen Personaleinsatz und einen Personalmix mehrerer Berufe in einer sinnvollen Größenordnung zu gewährleisten, werden aus mehreren Kirchengemeinden/Arbeitsorten Regionen als Planungsgrößen gebildet. Auf die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird dann zugleich die Aufgabe der Arbeitsteilung übertragen, die Gemeinden und Einrichtungen stehen vor der Herausforderung, sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu teilen“ (Spenn 2012, S.8). Die Lösung dieses



Problems durch bessere Vernetzung geschieht in den Kirchgemeinden an der Basis aber sehr unterschiedlich in Abhängigkeit vom Gemeindeleitbild und Akteuren.

Derzeit erarbeitet die Sächsische Landeskirche mit Vertretern der Gemeindepädagogik, der Kirchenmusik, der Evangelischen Schulen und Hochschulen, der Evangelischen Jugend, der Erwachsenenbildung sowie anderer Bildungseinrichtungen ihre erste Bildungskonzeption. Deren Ziel ist es, das breit gefächerte Bildungsangebot innerhalb der Landeskirche zu bündeln, zu koordinieren, unaufgebbare Schwerpunktaufgaben herauszuarbeiten und die Bildungsmitverantwortung in der Gesellschaft bewusst zu machen. (Dieser Prozess kommt einer Netzwerkarbeit gleich). Im Verlauf der Erarbeitung kommt es zur Analyse gegenwärtiger Arbeitsfelder. Es wird geprüft in wie weit die kirchlichen Angebote mit den Lebenslagen und Bedürfnissen der Zielgruppen kirchlicher Bildungsarbeit übereinstimmen und wo es beispielsweise regionale Unterschiede zu beachten gibt. Durch die Bildungskonzeption wird die Entwicklung von Perspektiven kirchlichen Bildungshandelns in Kirche und Gesellschaft und die Vernetzung pädagogischer Arbeitsfelder in und außerhalb der Landeskirche erwartet (vgl. Internet 5). Die Formulierung von zu „erwartender Vernetzung“ lässt annehmen, dass das Profil gemeindepädagogischer Bildungsarbeit für außerkirchliche Bildungsakteure bisher nur sehr zersplittert wahrgenommen wird. Wenn z.B. Netzwerkarbeit für Bildungsangebote in einer Kleinstadt passieren soll, muss klar werden, was die GemeindepädagogInnen eigentlich machen. Zum Bildungsgipfel in Geithain, zu dem die Kommune eingeladen hatte, wurden die Gemeindepädagogen und Pfarrer außen vor gelassen. Die beiden Kitas in kirchgemeindlicher Trägerschaft wurden hingegen eingeladen. Aus meiner Sicht ist das ein Indiz dafür, dass der Bildungsauftrag von Kitas für „Außenstehende“ viel klarer ist, als der von kirchgemeindlicher Arbeit. Die Akteure der Gemeindepädagogik sind aufgefordert, sich auch außerhalb von Kirchgemeinde profiliert mit ihrem Bildungsangebot darzustellen.

Eine Arbeitsgruppe, die sich aus der Kammer der EKD für Bildung und Erziehung, Kinder und Jugend unter Federführung des Comenius-Instituts zusammengesetzt hat, veröffentlichte 2008 eine Reihe von Entwicklungsperspektiven für die Gemeindepädagogik. Diese wurden durch die tiefgreifenden Wandlungen in gesellschaftlichen und kirchlichen Handlungsfeldern angestoßen. „Indem sich Gemeindepädagogik am Lebenslauf orientiert, nimmt sie die unterschiedlichen Lernwelten und Bildungsorte von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen in einer zusammenhängenden Perspektive in den Blick. Dabei bezieht sie auch nichtkirchliche formale, nonformale und informelle Bildungsbereiche mit ein. Neben der Gestaltung und Profilierung der eigenen kirchlichen Bildungsorte und Lernwelten (kirchgemeindliche Räume, Veranstaltungen, Gruppen und andere Aktivitäten) geht es auch um die Präsenz an (öffentlichen) Lebens- und Lernorten von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen. Dabei ist es unerlässlich, dass Gemeindepädagogen/-innen alle Bildungseinrichtungen im sozialen Umfeld von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen als Bestandteil ihres Bildungshandelns mit in die Konzeption ihrer Arbeit einbeziehen und sich mit diesen vernetzen. Die Aufgabe der Gemeindepädagogik besteht darin, in Ko-

operation mit anderen Bildungsakteuren Bildungslandkarten für den sozialen Nahraum zu erarbeiten, die eigenen Angebote in Abstimmung mit anderen Akteuren zu profilieren und Bildung in kirchlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen zu vertreten“ (Spenn, Haspel, Kessler, u.a. 2008, S. 29).

Verschiedene Zugänge zum Verständnis von Gemeinde stellen bei der oben genannten Perspektive mögliche Hindernisse dar. „Nach allgemeiner kirchlicher Vorannahme wird Gemeinde meist gleichgesetzt mit der Kirchengemeinde am Wohnort. Das Parochialsystem mit einer Pfarrstellenzuschreibung gemäß dem am Wohnortprinzip ausgerichteten Mitgliederschlüssel bildet die Grundstruktur für die kirchliche Verwaltung und den Personaleinsatz. Auch steuerrechtlich richtet sich die kirchliche Gemeindezugehörigkeit nach dem Hauptwohnsitz“ (ebd., S. 14). Spenn verweist auf das Gemeindebild vieler Kirchenmitglieder, für die ausschlaggebend ist, „...inwiefern und wo sie in einer evangelischen Gemeinde Anknüpfungsmöglichkeiten und Unterstützung bei der Bewältigung und Lösung alltagspraktischer Aufgaben erfahren, eine ihnen gemäße Gemeinschaft erleben und auf ihre aktuellen Bedürfnisse in der Lebensführung und -bewältigung eingegangen wird. Dies steht in Spannung zu einem Gemeindeverständnis, das seit dem 19. Jahrhundert analog zum aufblühenden bürgerlichen Vereinswesen die Kirchengemeinde vereinsförmig konzipiert und pastorenzentriert auf die Ortsgemeinde bzw. Parochie bezieht. Die Dominanz parochialer Gemeindevorstellungen behindert mitunter die wertschätzende Wahrnehmung anderer Sozialgestalten von Gemeinde (somit erschwert es die Öffnung für eine Netzwerkarbeit - Anm. d. Verf.). Neben den Ortsgemeinden gibt es eine Reihe von Funktionsgemeinden, in denen sich Menschen aufgrund ihrer spezifischen Lebenslagen, Interessen oder Lebensgestaltungsaufgaben zusammenfinden und Evangelium leben“ (ebd. S.14).

So ist zu fragen, wie es gemeindepädagogischer Arbeit gelingen kann, den Menschen Anknüpfungsmöglichkeiten und Unterstützung bei der Bewältigung und Lösung alltagspraktischer Aufgaben anzubieten und eine ihnen gemäße Gemeinschaft zu initiieren. Die dafür erforderliche Vielfalt von Angeboten ist meines Erachtens nur mit Partnern in einem funktionierenden Netzwerk umzusetzen. Für mich gehören die Soziale Arbeit der Diakonie und säkularer Sozialdienstleister, Projektarbeit mit anderen Kirchengemeinden und kirchlichen Werken, Zusammenarbeit mit Kindergärten und Schulen dazu.

Dies setzt voraus, dass sich die Gemeindeleitung mit ihren MitarbeiterInnen über ihr eigenes Leitbild für ihre Gemeinde Klarheit verschafft. Auch ich selbst muss mich fragen: Was ist mein Leitbild? Wer sind meine Partner in und außerhalb der Gemeinde? Wie gestalten sich meine Beziehungen zu ihnen? Was wären Ansatzpunkte für weitere Kooperation?

Hilfreich für diese Überlegungen ist, sich die Sozialstruktur von Kirchengemeinde vor Augen zu halten. Spenn meint dazu: „Kirchliche Gemeinden sind hoch komplexe Systeme. Sowohl die Mitglieder auf der individuellen Ebene als auch die einzelnen Gruppen und Einrichtungen wie auch die Kirchengemeinde als Netzwerk sind jeweils eingebunden in andere Systeme und Netzwerke. Auf der individuellen Ebene sind das Einbindungen in Familien, Nachbarschaften und

Freundschaften, Schul-, Ausbildungs-, Arbeits- und Freizeitzusammenhänge. Auf der Ebene der Gruppen und Einrichtungen sind das deren Bezüge zu den jeweiligen Unterstützungssystemen und Kooperationspartnern/-innen sowie zu anderen Initiativen und Einrichtungen im örtlichen oder regionalen Umfeld. Auf der Ebene der Kirchengemeinde sind es ebenfalls übergeordnete Netzwerke in der Kirche, in der Kommune, im regionalen und überregionalen Kontext. Für den Aufbau und die Entwicklung von Kirchengemeinden und anderen Netzwerken sind die endogenen Potenziale - die Ressourcen, Möglichkeiten, Wissensbestände und Kompetenzen, mit denen Kommunikationsstrukturen und Netzwerke dauerhaft aufgebaut werden können - besonders wichtig ... (ebd., S. 16f). Daraus ergeben sich vier gemeindepädagogische Handlungsebenen:

„- Eine Ebene sind die einzelnen Menschen, die auf je eigene Weise und mit je eigenen Bedürfnissen nach Begleitung und Unterstützung ihre Alltagsaufgaben bewältigen und sich dazu über den privaten Bereich hinaus im Zusammenhang von Nachbarschaft, Freundschaft, bestimmter Interessen und Neigungen sowie im familialen Kontext vernetzen und wechselseitig unterstützen.

- Eine zweite Ebene der Gemeindepädagogik ist die Arbeit mit Gruppen, in Organisationen und Einrichtungen, in denen Menschen arbeiten, lernen und sich engagieren.

- Die dritte Ebene sind Kooperationen und Vernetzungen zwischen einzelnen Akteuren, Gruppen und Netzwerken. Zu den für die Gemeindepädagogik relevanten Netzwerken zählen Kirchengemeinden, Regionen, Kirchenkreise, aber auch die Kommune und in kommunalen und übergeordneten Bezügen agierende Netzwerke. Die Aufgaben der Gemeindepädagogik bestehen dabei in der Gestaltung von solchen Netzwerken, der Mitwirkung bei der Organisation und beim Management von Bildung, bei der Schaffung bildungsanregender Arrangements im Lebensumfeld, in der Qualifikation von Multiplikatoren/-innen und im politischen, strategischen und sozialen Engagement auf den unterschiedlichen Ebenen.

- Zusätzlich zu der individuellen Ebene, den örtlichen Bezügen und regionalen Netzwerken ist für die Gemeindepädagogik auch noch die ökumenische Einbindung in globaler Perspektive wichtig“ (ebd., S. 17).

## **6. Methodenkapitel – Herangehensweise**

Während meines berufsbegleitenden Studiums bin ich auf die Methode Netzwerkarbeit aufmerksam geworden. In der Gemeindepädagogik, in der ich tätig bin, spielt Netzwerkarbeit augenscheinlich eine eher untergeordnete Rolle. Die Begriffe Vernetzung und Netzwerke kommen im alltäglichen Sprachgebrauch im Austausch unter den hauptamtlichen MitarbeiterInnen nicht vor. Somit musste zunächst eine theoretische Beschäftigung mit dem Thema erfolgen (Definitionen, Herangehensweisen). Um den Umgang mit Netzwerkarbeit in gemeindepädagogischen Zusammenhängen breiter und differenzierter betrachten zu können, entschloss ich mich, eine Umfrage zum Thema unter meinen Kolleginnen und Kollegen im Kirchenbezirk Glauchau-Rochlitz durchzuführen. Zu ihnen habe ich ein gutes dienstliches und zum Teil auch persönliches Ver-

trauensverhältnis. Ihre Arbeitsfelder befinden sich wie bei mir in ländlichen und kleinstädtischen Regionen. Die Kirchgemeindesituationen und Arbeitsweisen meiner Kolleginnen und Kollegen sind mir nicht so umfassend bekannt, dass ich schon klare Vorstellungen ihrer möglichen Aussagen gehabt hätte. Als Mitte Oktober mein Thema offiziell für die Erstellung meiner Bachelorarbeit bestätigt worden war, begann ich eine intensive Literaturarbeit. Gleichzeitig erarbeitete ich meinen Fragebogen, den ich Anfang November zu einem Gemeindepädagogenkonvent unter 20 Kolleginnen und Kollegen ausgab.

Im Nachhinein wurde deutlich, dass Form und Fragestellungen des Fragebogens den formellen und theoretischen Grundlagen nicht hinreichend entsprechen. Der Fragebogen enthält zu viele offene Fragen, die zu wenige vergleichbare Ergebnisse liefern. Auch sind die Formulierungen teilweise zu abstrakt und die Fragefolge für den Beantworter, die Beantworterin nicht immer logisch. Dies könnte die Motivation bei der Beantwortung gemindert haben. Meine Vorannahme, dass das Thema Netzwerkarbeit unter meinen Kolleginnen und Kollegen kaum eine Rolle spielt, fand im Aufbau und in den Frageformulierungen zu wenig Berücksichtigung. Somit lassen die Ergebnisse des Fragebogens teilweise nur Vermutungen zu. Unklar bleibt, wie der Einzelne die Fragestellung interpretierte. Eine umfassendere theoretische Annäherung an das Thema, die aber aus Zeitgründen vor der Fragebogenerarbeitung nicht möglich war, wäre nötig gewesen. Auch eine Reflexion rechtzeitig zu den Kolloquien oder an derer Stelle hätte Verbesserungen gebracht. Um die Anonymität der Befragten zu wahren und ihnen auch sehr persönliche und vertrauliche Antworten zu ermöglichen, habe ich um Rücksendung per Post ohne Angabe des Absenders gebeten. Von den zwanzig verteilten Fragebögen erhielt ich zwölf zurück. Anfang Dezember konnte ich mit der Ergebniszusammenfassung beginnen.

## **7. Ergebnisse der Umfragen im Bereich der Gemeindepädagogik**

Die Ergebnisse aus den zwölf ausgefüllten Fragebögen habe ich in einer Tabelle erfasst (s. 9.2 Anlage). Alle Punkte, die nachfolgend benannt werden, beziehen sich auf den Fragebogen. Auf folgende Themen nehme ich Bezug: die Handlungsebenen gemeindepädagogischer Arbeit, die Netzwerkqualität, mögliche Leitbilder und die Quantität der Vernetzung.

### **7.1 Handlungsebenen**

Die im 5. Kapitel benannten Handlungsebenen werden in den Fragebögen indirekt in den Blick genommen. Ein noch konkreterer Bezug darauf wäre sinnvoll gewesen. Erkennbar wird aber, dass die vierte Handlungsebene, welche die globale Perspektive aufzeigt, in den Fragen und bei den Antworten nicht auftaucht. Möglicherweise erscheinen globale Arbeitsformen, z.B. Projekte über die Grenzen der Bundesrepublik hinaus, für die Gemeindepädagogik vor Ort zu entfernt. Auf Grund des Arbeitsumfangs werden solche Aufgaben mehr den Verantwortlichen auf der Kirchenbezirks- und Landeskirkenebene überlassen. Die beiden ersten Ebenen sind bei allen Gemeindepädagogen finden. Vorschulkinder (75 %), Schulkinder (91,3%), Jugendliche (58,1%),

Familien (58,1%) bilden die Hauptpersonengruppen. Die Arbeit in Gruppen findet bei 91,3% in den Schulen (alle zusammengefasst), bei 83,3% auf Freizeit- und Bildungsreisen, bei 83,3% in Kirchgebäuden und allen Befragten in Kirchgemeinderäumen statt. Über die dritte Handlungsebene (Kooperationen und Vernetzungen zwischen einzelnen Akteuren, Gruppen und Netzwerken) geben die Antworten zu den Fragen 3.1 und 4. Auskunft. Von den unter 3.1 von mir zusammengefassten Projekten erhält der Oberbegriff: „Projekte mit Anbietern von Kinder- und Jugendarbeit auf kommunaler Ebene“ die meisten Nennungen. Drei der fünf Personen (60%), die Netzwerkarbeit kennen (Ergebnis aus Frage 3), beschreiben Projekte auf dieser Ebene. Punkt 4 fragt nach den Personen und Gruppen, mit denen man gut vernetzt ist. Für diese Ebene werden 10 Akteure benannt. An erster Stelle stehen die KollegInnen in und außerhalb der Gemeinde (62,5%), gefolgt von KitamitarbeiterInnen, den MitarbeiterInnen in den Schulen, den ehrenamtlichen kirchlichen MitarbeiterInnen (jeweils 37,5 %) sowie den PfarrerInnen (25%) und weiteren (vgl. Ergebnistabelle zum Fragebogen). Ich unterstelle den Beantwortern, dass sie mit diesen Personengruppen intensiver zusammenarbeiten. Die Antworten unter 1.3 nennen ebenfalls Beispiele für die 3. Handlungsebene. Insgesamt wird erkennbar, dass KollegInnen, PfarrerInnen, KantorInnen sowie MitarbeiterInnen an Schulen und Kitas die entscheidenden Netzwerkpartner sind. Im folgenden Kapitel möchte ich die Qualität der Zusammenarbeit untersuchen.

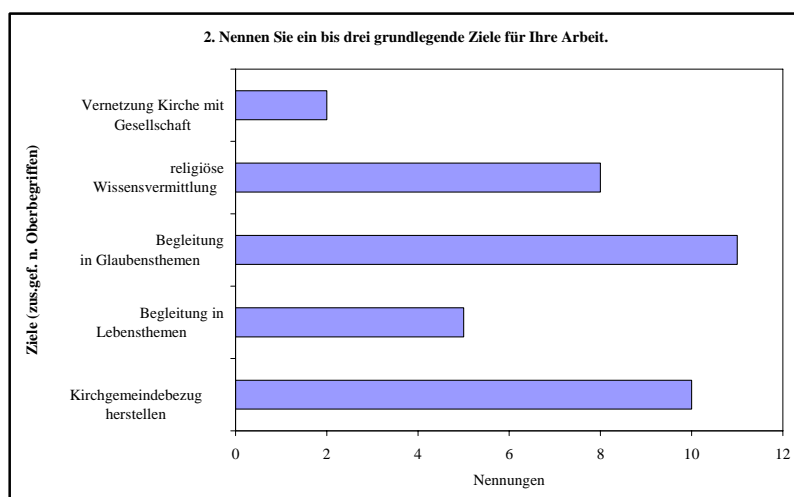
## **7.2 Fragen nach der Netzwerkqualität**

Wenn unter 3.1 „Projekte mit Anbietern von Kinder- und Jugendarbeit auf kommunaler Ebene“ als Netzwerkarbeit definiert wird, so ist interessant, wie die drei Personen, die sich dazu bekennen, sich in den weiteren Aussagen äußern. Es ist anzunehmen, dass diese Projektarbeit gleichzeitig auf eine gute Vernetzung zu den einzelnen Akteuren dieser Projekte hinweist. Auf die Frage 4, mit wem die Gemeindepädagogen gut vernetzt sind, gab jedoch nur eine Person an, mit Anbietern von Kinder- und Jugendarbeit auf kommunaler Ebene gut vernetzt zu sein. Da nicht anzukreuzen sondern aufzuschreiben war, wurde diese Vernetzung möglicherweise in der Aufzählung vergessen. Andererseits könnte dies auch die von mir in der Einleitung zitierte These von Miller unterstreichen: „Netzwerke funktionieren nicht schon deshalb, weil sie Netzwerke sind“. Bestätigung findet die Aussage auch dadurch, dass in Frage 4 nur 8 Personen gute Vernetzung mit anderen benennen, 4 Personen dazu treffen keine Aussage. 5 Befragte erwähnen nur zwei oder einen Akteur, obwohl drei Nennungen vorgesehen waren. Wenn Gemeindepädagogen per se in vielen Netzwerken agieren, wie in der Theorie festgestellt wurde, wieso kommt es an dieser Stelle zu relativ wenig Nennungen? Möglicherweise liegt es am Aufbau des Fragebogens. Vielleicht offenbart es aber auch eine schlechte Qualität der Netzwerkbeziehungen, oder es fehlt an Selbstbewusstsein, die entsprechenden Vernetzungen als wichtige und tragende Elemente für die eigene Arbeit einzuschätzen. Ein vertiefendes Nachfragen wäre hier nötig gewesen.

Im Folgenden geht es um den Umgang der GemeindepädagogInnen mit den Begriffen Netzwerk und Netzwerkarbeit. Auf die Frage 3 „Gibt es in ihrer Arbeit Arbeitsformen, die als Netzwerkarbeit bezeichnet werden?“ antworteten 5 Personen mit JA, 7 mit NEIN. Dagegen können 9 der Befragten auf die Frage 6, in der nach Netzwerkarbeit unter einem näher erläuterten Gesichtspunkt gefragt wurde, ein oder mehrere Beispiele nennen. Unterstellt man den Befragten, dass sie die unter 6. gegebene Definition verstanden und auf ihre Arbeit reflektiert haben, so kann man schlussfolgern, dass 74,7 % praktische Netzwerkarbeit kennen, aber nur 41,5 % den Begriff als solches verwenden. Es fehlt zumeist ein professionelles Verständnis der Netzwerkarbeit (Ziel-Evaluation), obwohl in der Praxis Netzwerkarbeit passiert.

### 7.3 Grundsätzliche Ziele/Leitbild

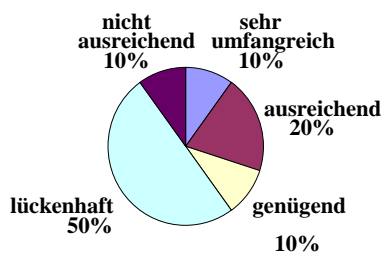
Die grundsätzlichen Ziele, wie sie unter Punkt 2 genannt werden haben für mich eine enge Verbindung zu Leitbildern der eigenen Arbeit. Genannt wurden:



Braucht Gemeindepädagogik, um wirkungsvoll zu sein, die Arbeit in Netzwerken, die außerhalb von Kirche liegen? Ja, weil die Menschen in ihrer Alltagspraxis (auch Bildungsinstitutionen, Kirchen und Gemeinden) es mit einer starken Individualisierung der Lebensläufe und Flexibilisierung der Bedingungen zu tun haben. „Kein Bildungs- und Berufslebenslauf gleicht dem anderen und ist im Voraus planbar; Profile und Angebote von Kindertageseinrichtungen, Schulen, Hochschulen, Berufsbildungseinrichtungen, aber auch von Kirchengemeinden und anderen kirchlichen Bildungsakteuren werden immer individueller und vielfältiger. Zugleich ist gerade in vielen ländlichen Räumen aufgrund des Bevölkerungsrückgangs kaum noch eine Vielfalt von Angeboten aufrechtzuerhalten (Spenn 2012, S.3) Um vielfältige Angebote dennoch zu ermöglichen, kommt die Gemeindepädagogik nicht ohne Netzwerkarbeit mit anderen Partnern aus. Ob es sich hier um außerkirchliche Netzwerkpartner handeln muss, ist von den örtlichen Gegebenheiten, den eigenen Zielen und von den gemeinsamen Zielen der Kooperationspartner abhängig, ebenso die Intensität der Zusammenarbeit. Von den vorrangigen Zielen ausgehend (vgl. Fragebogen Punkt 2) liegt eine Vernetzung innerhalb von Kirche nahe. Um einen Weg der Öffnung zu

vollziehen, wenn es denn grundsätzlich gewollt ist, muss man die Frage klären: Welche gemeinsamen Ziele können mit möglichen Partnern gefunden werden? Was sind Ziele, von deren Umsetzung alle Partner profitieren könnten (vgl. Kapitel 2.4)? Mit dem Ziel, Menschen im Glauben zu begleiten und Kirchgemeindebezug herzustellen, richtet sich der Fokus wiederum auf innerkirchliche Netzwerkarbeit.

Das formulierte Ziel „Vernetzung von Kirche mit Gesellschaft“ verweist dagegen auf die Arbeit mit außerkirchlichen Partnern. Verfolgt man die weiteren Antworten der beiden Personen, die dieses Ziel genannt haben, so wird die Zusammenarbeit mit außerkirchlichen Akteuren explizit nur von einer Person genannt. Dazu ziehe ich die Aussagen in den Punkten 3.1, 4., 4.1 und 4.2 als Untermauerung heran. Warum es bei der anderen Person nicht zur Nennung von Projekten kommt, die mit außerkirchlichen Akteuren in Verbindung stehen, kommt ist spekulativ. Der Weg von der Zielformulierung bis zur Umsetzung in der Praxis erfordert Beharrlichkeit, Zeitaufwand und die Erschließung von Ressourcen. Manches bleibt auch Wunschdenken. Eine gute Netzwerkqualität zeichnet sich durch die Qualität der Kommunikation aus. Der Aufbau von Vertrauen und der offene Informationsaustausch sind dabei grundlegende Elemente. Die Frage 6.1 fragt nach dem Umfang der Informationen. Von 10 Personen, die hier geantwortet haben, gaben an:

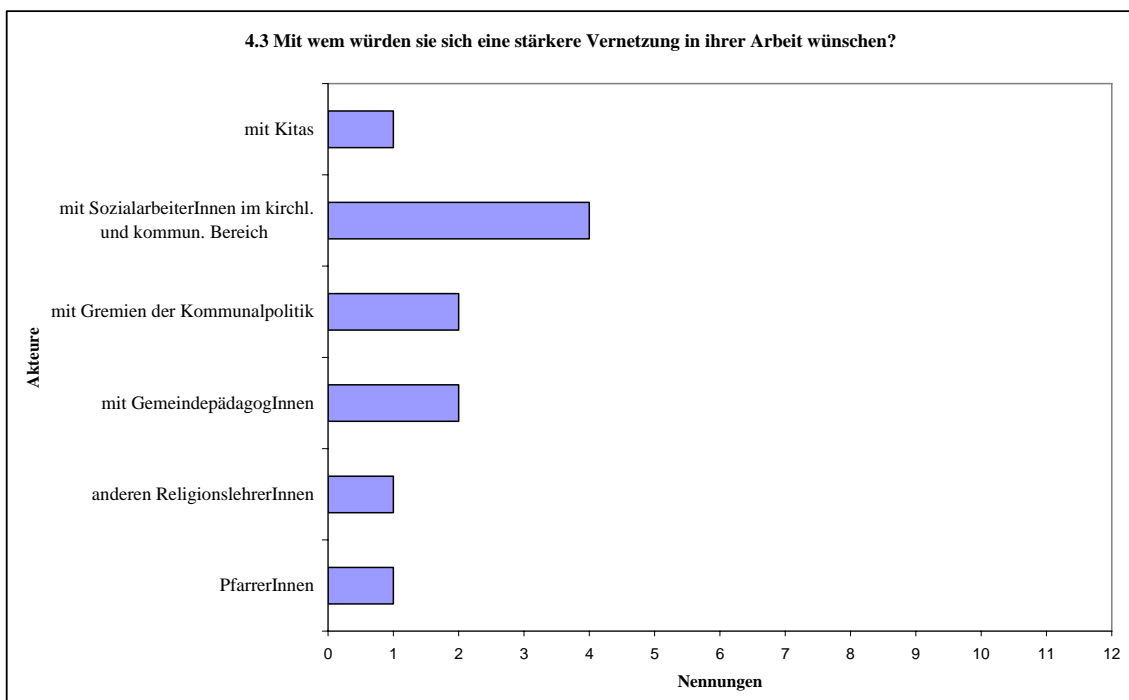
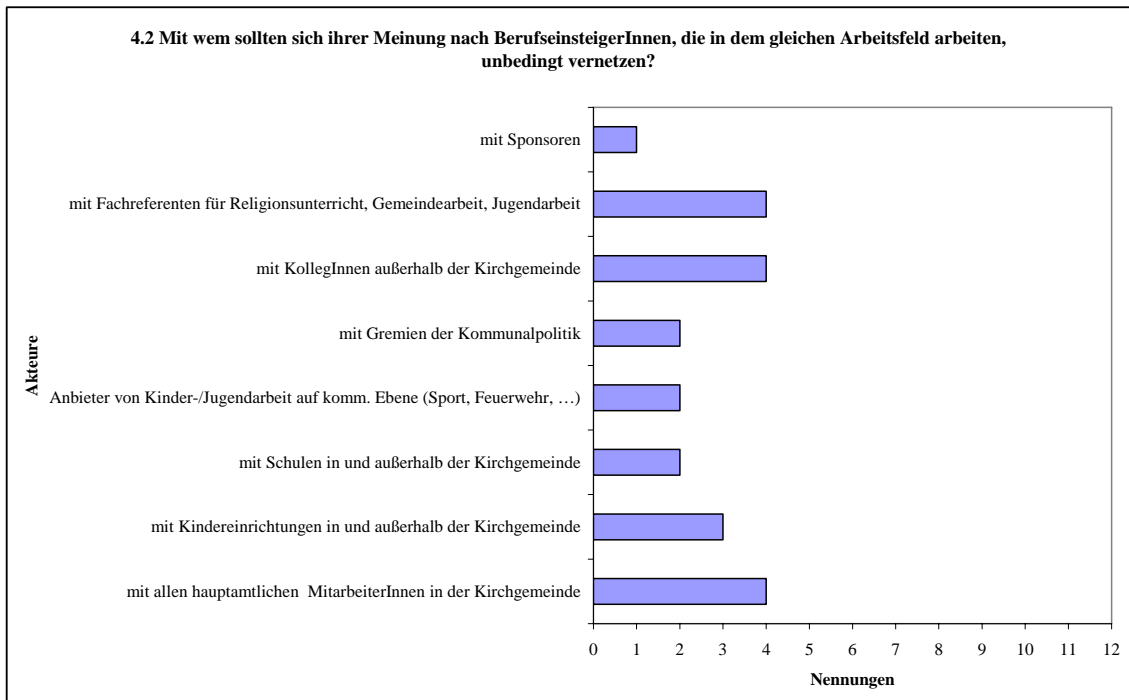


Da die Hälfte der Personen den Informationsaustausch als lückenhaft bezeichnet, erhebt sich die Frage nach den Ursachen dafür. Mögliche Faktoren könnten Zeitmangel, fehlende Einsicht in die Notwendigkeit von umfassendem Informationsaustausch oder auch hierarchisches Denken bzw. Konkurrenzen sein. An dieser Stelle ist es nicht möglich, dies zu analysieren. Möglicherweise wäre eine Entwicklung des Netzwerkmanagement und der Kooperationsfähigkeit der Akteure förderlich.

## 7.4 Perspektiven

Die Umfrage lässt die derzeitigen Netzwerkpartner der GemeindepädagogInnen erkennen und verweist auf Personen und Gruppen, die für die zukünftige Umsetzung der eigenen Ziele als Partner von Bedeutung sein könnten. Die Frage 4.2 „Mit wem sollten sich ihrer Meinung nach BerufseinsteigerInnen, die in dem gleichen Arbeitsfeld wie sie arbeiten, unbedingt vernetzen? spiegelt die Erfahrung der KollegInnen wieder. Diese ergeben aber kein eindeutiges Votum. Von den 12 Befragten geben 2 dazu keine Auskunft. Jeweils 4 mal werden hauptamtliche MitarbeiterInnen der Kirchgemeinde, KollegInnen außerhalb der Kirchgemeinde sowie FachreferentInnen genannt. Außerkirchliche Vernetzung wird anscheinend kaum als wichtig angesehen. Die Arbeit

in Konventen und Dienstbesprechungen wird mehrheitlich positiv und hilfreich eingeschätzt (vgl. Ergebnistabelle Punkt 5 und 5.1). Dies stützt den Eindruck, dass Netzwerkarbeit innerhalb der Kirche mehr oder weniger bewusst praktiziert wird, jedoch noch relativ wenig Vernetzung zu außerkirchlichen Partnern geschieht. Bei einigen KollegInnen besteht der Wunsch nach Vernetzung, insbesondere mit SozialarbeiterInnen, wie die Antworten zu Frage 4.3 zeigen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Vernetzung mit SozialarbeiterInnen als wichtig angesehen wird, weil GemeindepädagogInnen in zunehmendem Maße mit Schwierigkeiten ihrer Klienten bei der Lebensbewältigung konfrontiert werden.





## 8. Zusammenfassung

Neben dem zuvor beschriebenen Anspruch und der Wirklichkeit von Netzwerkarbeit möchte ich im Folgenden auf deren Chancen für die Gemeindepädagogik eingehen. Einen konkreten Bezug zum Bereich des Kirchenbezirkes Glauchau-Rochlitz konnte ich nicht im ursprünglich geplanten Maß herstellen. Dafür wäre weit umfangreichere Recherchearbeit nötig, als im Rahmen dieser Arbeit möglich war. Dennoch zeigt die Arbeit Ansatzpunkte auf, wie Netzwerkarbeit in meinem direkten Arbeitsumfeld und im größeren Rahmen ausgebaut werden könnte.

Die Arbeit macht deutlich, dass Vernetzung im innerkirchlichen Rahmen tendenziell gut funktioniert. Sie ermutigt dazu, Chancen zu nutzen, die in der Zusammenarbeit mit außerkirchlichen Partnern liegen. Dazu ist es sicherlich notwendig, Berührungängste abzubauen und Offenheit zu entwickeln. Sie schärft den Blick dafür, dass sich die Investition von Zeit und Kraft in den Aufbau von Netzwerken lohnt, um erfolgreicher zu arbeiten. Dies wirkt sich schließlich auch auf die Berufszufriedenheit aus.

Einige praktische Anregungen auf diesem Weg wurden in dieser Arbeit genannt. Es zeigt sich:

„Die eigentlichen Träger regionaler Arbeit sind letztlich immer die konkret handelnden Menschen. Damit ist die zentrale Ressource, zugleich aber auch das größte Problem für regionale Arbeit benannt: Netzwerke sind trotz vorhandener oder zu entwickelnder Strukturen primär abhängig von den Menschen, die diese Netze tragen, von ihrem Engagement und ihrem Ideenreichtum. Das Gelingen kann nicht von oben angeordnet werden“ (Spenn 2012, S.10).

Um die Qualität und Wirksamkeit von gemeindepädagogischer Arbeit auszubauen, ist es angeraten, Netzwerkarbeit in allen Bereichen stärker als bisher zu thematisieren und vorhandene Netzwerke gezielt zu erweitern und zu nutzen.

## 9. Anlage

### 9.1. Umfragebogen

Liebe Kollegin, lieber Kollege in der Gemeindepädagogik,

die nachfolgenden Fragen drehen sich um unsere Arbeitsaufgaben, Ziele, die Zusammenarbeit untereinander, die Intensität der Vernetzung, mögliche Netzwerkarbeit und eigene Wünsche. Mir ist wichtig, einen persönlichen Einblick in Deine/Ihre Arbeit zu erhalten. Bitte beantworten Sie so gut es geht die Fragen. Anmerkungen sind selbstverständlich möglich. Ihre Antworten benötige ich für mein Studium der Sozialen Arbeit, welches ich derzeit berufsbegleitend in Roßwein absolviere. Die Beantwortung erfolgt anonym. Bitte verwenden Sie daher für die Rücksendung den beiliegenden frankierten Umschlag ohne Absender. Mit Ihren Antworten werde ich selbstverständlich vertraulich umgehen. Wenn es möglich ist, bitte ich um Rücksendung, bis 30.11.2012 an mich. Recht herzlichen Dank.

Ihr/Euer Ralf Sämisch (04657 Narsdorf, Ossa 14)

#### 1. Ihre Arbeitssituation

##### 1.1 Mit welchen Personengruppen arbeiten sie derzeit?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kleinkindern und Eltern  | <input type="checkbox"/> Vorschulkindern    |
| <input type="checkbox"/> Schulkinder              | <input type="checkbox"/> Konfirmanden       |
| <input type="checkbox"/> Jugendlichen             | <input type="checkbox"/> jungen Erwachsenen |
| <input type="checkbox"/> Familien                 | <input type="checkbox"/> Männern            |
| <input type="checkbox"/> Frauen                   | <input type="checkbox"/> SeniorInnen        |
| <input type="checkbox"/> Arbeitslosen             | <input type="checkbox"/> Kranken            |
| <input type="checkbox"/> Sterbenden               | <input type="checkbox"/> MigrantInnen       |
| <input type="checkbox"/> Menschen mit Behinderung |   |
| <input type="checkbox"/> Sonstigen , das sind     |   |

.....

##### 1.2 An welchen Orten arbeiten sie mit den oben genannten Gruppen?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Eltern-Kind-Kreis in kirchl. Räumen   | <input type="checkbox"/> kirchl. und nichtkirchl. Kitas |
| <input type="checkbox"/> Grundschulen  | <input type="checkbox"/> Mittelschulen                  |
| <input type="checkbox"/> Gymnasien   | <input type="checkbox"/> Berufsschulen                  |
| <input type="checkbox"/> Freizeiten/Bildungsreisen   |   |
| <input type="checkbox"/> in Kirchengemeinderäumen (Gruppenstunden, Seminare, Schulungen)             |   |
| <input type="checkbox"/> offene Freizeittreffs   | <input type="checkbox"/> bei den Menschen daheim        |
| <input type="checkbox"/> Krankenhäusern <input type="checkbox"/> Beratungsstellen im weitesten Sinne |   |
| <input type="checkbox"/> in gottesdienstlichen Räumen/Kirchengebäude                                 |   |
| <input type="checkbox"/> Sonstigen , das sind  |   |

.....

**1.3 Welche hauptamtlichen Professionen unterstützen sie in der Ausübung ihrer gemeindepädagogischen Aufgaben?**

- ☐ PfarrerInnen
 ☐ KantorenInnen  
☐ Verwaltungsangestellte der Kirchgemeinde  
☐ SchulsozialarbeiterInnen
 ☐ LehrerInnen/Schulleitung  
☐ unmittelbare FachreferentInnen für Religionsunterricht, Gemeindearbeit  
☐ MitarbeiterInnen kirchlicher Werke (Männerarbeit, Frauenarbeit, CVJM, Pfadfinder)  
☐ HausmeisterInnen
 ☐ Kommunalverwaltung  
☐ medizinisches Personal  
☐ MitarbeiterInnen im Arbeitsamt
 ☐ MitarbeiterInnen im Jugendamt  
☐ andere GemeindepädagogInnen  
☐ SupervisorInnen
 ☐ ReferentInnen im Bereich von Weiterbildungen  
☐ Sonstige , das sind .....

**1.3.1 Unterstreichen sie die Gruppen/Personen, mit denen sie mindestens 10% ihrer Arbeitszeit unmittelbar verbringen!**

**2. Nennen sie ein bis drei grundlegende Ziele für Ihre Arbeit als Gemeindepädagoge/Gemeindepädagogin.**

.....

.....

**3. Gibt es in ihren Arbeitsfeldern Arbeitsformen, die als Netzwerkarbeit bezeichnet werden?**

☐ ja
 ☐ nein

**3.1 Wenn ja, beschreiben sie diese ganz kurz.**

.....

.....

.....

**4. Mit wem sind sie in ihrer Arbeit gut vernetzt? Da es mehrere Personen/Institutionen sein können, suchen sie sich die drei wichtigsten aus, tragen diese in die nachfolgende Tabelle ein und gehen auf die weiteren Fragen dazu ein.**

- a).....
- b).....
- c) .....

**4.1 Welche Ziele verfolgen sie dabei? Nehmen Sie Bezug auf die Gruppen unter a), b) und c).**

a).....

b).....

c) .....

**4.2 Mit wem sollten ihrer Meinung nach Berufseinsteiger, die in dem gleichen Arbeitsfeld wie sie arbeiten, sich unbedingt vernetzen?**

.....

.....

.....

.....

**4.3 Mit wem würden sie sich eine stärkere Vernetzung in ihrer Arbeit wünschen?**

.....

.....

**5. Wie bewerten sie die Arbeit in den Konventen der Gemeindepädagogen hinsichtlich der Unterstützungspotentiale, die sie erhalten?**

☐ sehr hilfreich ☐ hilfreich ☐ ungenügend ☐ mangelhaft

**5.1 Wie bewerten sie die Dienstbesprechungen aller hauptamtlich Tätigen innerhalb ihrer Kirchgemeinde hinsichtlich der Unterstützungspotentiale?**

☐ sehr hilfreich ☐ hilfreich ☐ ungenügend ☐ mangelhaft

**5.2 Wie häufig werden Sie von anderen Gemeindepädagogen und anderen hauptamtlich Tätigen im Verkündigungsdienst um Rat und Hilfe gebeten?**

mindestens einmal ☐ am Tag  
☐ in der Woche  
☐ in einem Monat  
☐ im Vierteljahr  
☐ im halben Jahr

**6. Bitte betrachten sie die nächsten Fragen über Netzwerkarbeit unter folgendem Gesichtspunkt:**  
*Netzwerkarbeit kann als eine Methode, mittels derer die Zusammenarbeit und Ressourcenauslastung verschiedener Akteure gesteuert wird, bezeichnet werden.*

**6.1 Für welches Projekt in ihrer Arbeit passiert(e) eine gesteuerte Zusammenarbeit und Ressourcenverteilung unter bestimmter Zielsetzung (Vernetzungsthema)?**

.....

.....

**6.2 Auf welche Personengruppe(n) soll sich die Netzwerkarbeit positiv auswirken?**

.....

**6.3 Welche Ressourcen, Stärken, Informationen bringen sie ein bzw. könnten sie auf Grund ihrer Erfahrungen, Qualifizierungen und örtlichen Gegebenheiten einbringen?**

.....

.....

.....

**6.4 Wie bewerten sie den Umfang der Informationen den sie zum „Vernetzungsthema“ haben?**

☐ sehr umfangreich ☐ ausreichend ☐ genügend ☐ lückenhaft ☐ nicht ausreichend

**6.5 Gibt es schriftliche Netzwerkvereinbarungen?**

☐ ja ☐ nein

**6.6 Gibt es von Zeit zu Zeit gemeinsame Erarbeitungen von Problemanalysen?**

☐ ja ☐ nein

**6.7 Gibt es Formen von Qualitätsmanagement und Evaluation?**

☐ ja ☐ nein

**6.7.1 Wenn ja, wie wird daran gearbeitet?**

.....

.....

**6.8 Welche Wirkung lässt sich durch die Netzwerkarbeit auf die gewünschte Zielgruppe feststellen?**

.....

.....

**6.9 Wie bewerten sie die Anforderungen hinsichtlich ihres zeitlichen Umfangs, die sich für sie daraus ergeben haben?**

☐ gering ☐ umsetzbar ☐ reichlich ☐ überfordernd

**6.10 Welche weiteren Anforderungen ergeben sich durch die oben beschriebene Netzwerkarbeit an sie?**

.....

.....

**7. Schlussteil****7.1 Mein Geburtsjahr ist: 19** **7.2 Ich bin** ☐ **männlich** ☐ **weiblich****7.3 Ich arbeite seit ..... Jahren als Gemeindepädagoge.****7.4 In meiner derzeitigen Arbeitsstelle bin ich seit ..... Jahren beschäftigt.****Vielen Dank für Deine/Ihre Mitarbeit**

**Auswertung der 12 von 20 beantworteten Fragebögen.**

Der besseren Übersicht habe ich den Punkt 7 vorgezogen. Einzelne Antworten habe ich zu Oberbegriffen zusammengefasst. Man vergleiche bitte mit dem Fragebogen (s. Anhang).

Abkürzung: k. Ang. = es ist keine Angabe gemacht worden

[illegible]









**6. Netzwerkarbeit unter dem Gesichtspunkt: Methode , mittels deren die Zusammenarbeit und Ressourcenauslastung verschied. Akteure gesteuert wird.  
Für welches Projekt in ihrer Arbeit passiert(e) eine gesteuerte Zusammenarbeit und Ressourcenverteilung unter bestimmter Zielsetzung (Vernetzungsthema)?**

	k. Ang.	k. Ang.	k. Ang.	k. Ang.	k. Ang.
Kirchgemeindefest	1	x			
Gottesdienste	3	x		x	
Jugendiage/Jugentreff/Sportveranstaltungen	3	x	x		
Freizeiten/Rüszzeiten für Kinder, Jugend, Familien	7	x	x	x	x
Kindertreff	2	x	x		
Weihnachtsmarkt	1		x		
Pfänderarbeit	1				
Krabbelgruppe-Kindergarten-Elternabend	1			x	
Kinderbibeltage	1				x

**6.2 Auf welche Personengruppe(n) soll sich die Netzwerkarbeit positiv auswirken?**

auf gesamte Kirchengemeinde	2	x								x
Mitarbeitende	4	x		x					x	
Teilnehmer	8	x	x	x				x	x	x
Menschen im Umkreis/Öffentlichkeit	2							x		x

**6.3 Welche Ressourcen, Stärken, Informationen bringen sie ein bzw. könnten sie auf Grund ihrer Erfahrungen, Qualifizierungen und örtlichen Gegebenheiten einbringen?**

religionspädagogisches Fachwissen/Erfahrungen	6	x	x	x	x			x				x	x
sozialpädagogisches Fachwissen/Erfahrungen	3					x							x
spielpädagogisches Fachwissen/Erfahrungen	4	x	x									x	x
Kenntnisse über den Sozialraum	1	x											
Organisations- und Leitungsfähigkeiten	5		x	x				x		x			
Kreativität	2					x				x			
Räumlichkeiten, Material,	2					x			x				
Beziehungen, Kontakte, Vernetzung herstellen	3					x			x			x	

**6.4 Wie bewerten sie den Umfang der Informationen, den sie zum „Vernetzungsthema“ haben?**

sehr umfangreich	1												x
ausreichend	2				x						x		
genügend	1					x							
lückenhaft	5	x					x	x				x	
nicht ausreichend	1									x			

	ja	teils.	nein	keine Angabe	andere Antwort	nicht beantwortet	sonstige Anmerkungen
6.5 Gibt es schriftliche Netzwerkvereinbarungen?	x nein	nein	teilw.	nein	nein	nein	nein

[illegible][illegible]

### 6.7.1 Wenn ja, wie wird daran gearbeitet?

Nachbesprechung	2								X	X
Auswertung	3					X				X
mit konkreten überprüfbaren Zielstellungen in entsprechenden Ausschüssen	1								X	
	1							X		

### 6.8 Welche Wirkung lässt sich durch die Netzwerkarbeit auf die gewünschte Zielgruppe feststellen?

Wir-gefühl wird geschaffen		5	X						X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
----------------------------	--	---	---	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**6.9 Wie bewerten sie die Anforderungen hinsichtlich ihres zeitlichen Umfangs, die sich für sie daraus ergeben haben?**

[illegible]

### 6.10 Welche weiteren Anforderungen ergeben sich durch die oben beschriebene Netzwerkarbeit an sie?

[illegible]

## 10. Literaturverzeichnis

AWO Bundesverband (Hg.) (2004): Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit. Eine Arbeits-hilfe für die Praxis, Bonn

AWO Bundesverband e.V., Schriftenreihe Theorie und Praxis 2012, Frühe Hilfe, Impulse geben, Praxis entwickeln in:  
[http://www.awoinformationsservice.org/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=uploads/media/Fruehe\\_Hilfen\\_\\_FINAL.pdf&t=1357295407&hash=43b5c4673b727f36cb740d349575f3e94d75242a](http://www.awoinformationsservice.org/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=uploads/media/Fruehe_Hilfen__FINAL.pdf&t=1357295407&hash=43b5c4673b727f36cb740d349575f3e94d75242a).

Barth, Stephan (1998): Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung. S. 3.  
<http://www.stephan-barth.de/Homepage-Aufsaeetze/Soziale%20Unterstuetzung.pdf>, verfügbar am 4.11.12

Bassarak, Herbert; Gonesko, Joachim (2001): Funktion und Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkarbeit, Studienbrief, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Bassarak, Herbert; Gonesko, Joachim (2002): Ausgewählte Schlüsselqualifikationen von Netz-werkern, Studienbrief, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Friedrich, Sibylle (2010): Arbeit mit Netzwerken in: Möbius, Thomas, Friedrich, Sibylle (Hrsg.) (2010): Ressourcenorientiert arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozial-bereich. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 63-105

Groß, D., Holz, G., Boeckh, J. (2005): Qualitätsentwicklung lokaler Netzwerkarbeit. Ein Evalua-tionskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung. ISS-Pontifex 1, Frankfurt a.M.:  
[http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.imagiros.net%2Fcgibin%2Ffileserver.pl%3Ffileid%3D4520b7435e487%26filename%3DNetzwerkarbeit\\_Univation\\_online.pdf&ei=7\\_vGUNKEoqntAax2YDQBw&usg=AFQjCNHmlmm9PBxSAqu1kXg5u9KCcfo6bA](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.imagiros.net%2Fcgibin%2Ffileserver.pl%3Ffileid%3D4520b7435e487%26filename%3DNetzwerkarbeit_Univation_online.pdf&ei=7_vGUNKEoqntAax2YDQBw&usg=AFQjCNHmlmm9PBxSAqu1kXg5u9KCcfo6bA)

Groß, D. (2006): Determinanten erfolgreicher Netzwerkarbeit in:  
 Univation Institut für Evaluation (Hrsg.): Evaluation von Netzwerkprogrammen - Entwick-lungsperspektiven einer Evaluationskultur, Köln: Univation, S.57 - 65.

Klott, Stefanie (2011): Netzwerkarbeit. Erfolgsschlüssel und Fallstricke aus wissenschaftlicher Perspektive  
<http://www.pflegebegleiter.de/wp-content/uploads/2011/03/PB-PI-Sued-Netzwerken-Klott.pdf>  
 verfügbar am 31.10.12

Müller, Burkhard (2001): Methoden In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.) Handbuch Sozialarbeit, Sozialpädagogik, 2. Auflage, S. 1194 - 1204. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.

Narten, Renate (2008) Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.) Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation, Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung

Nestmann, Frank (2001): Soziale Netzwerke – Soziale Unterstützung In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.) Handbuch Sozialarbeit, Sozialpädagogik, 2. Auflage, S. 1684 - 1692. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.

Oelschlägel, Dieter (2001): Gemeinwesenarbeit In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.) Handbuch Sozialarbeit, Sozialpädagogik, 2. Auflage, S. 653 - 659. Neuwied; Kriftel: Luchter-hand.

Otto, Ullrich (2011): Soziale Netzwerke In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.) Handbuch Sozialarbeit, 4. Auflage, S. 1376 - 1389. München: Ernst Reinhardt Verlag

Schubert, Herbert (2005): Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Bauer, Petra, Otto, Ulrich (Hrsg.) Band 2. dgvt-Verlag Tübingen. S. 73–104.

Spenn, Matthias; Haspel, Michael; Kessler, Hildrun; Land, Dorothee (2008): Lernwelten und Bildungsorte der Gemeindepädagogik, Comenius-Institut, Münster. S. 31

Spenn, Matthias (2012): Regional arbeiten – Zwischen Königsweg und notwendigem Übel. In: Praxis Gemeindepädagogik. Zeitschrift für Evangelische Bildungsarbeit. 3/2012 Evangelische Verlagsanstalt GmbH, Leipzig. S. 4-5

Spies, Anke, Pötter, Nicole (2011): Soziale Arbeit an Schulen. Einführung in das Handlungsfeld Schulsozialarbeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. S.29-36

Sydow, Jörg (2010): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung In: Sydow, Jörg; Manning, Stephan (Hg.). Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung, S. 373 – 470. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Teubner, G.: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W. / Küppers, G. (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. S. 208., Frankfurt a. M. 1992.

Trenczek, Thomas, Müller Siegfried (2011): Jugendhilfe und Straffjustiz - Jugendgerichtshilfe In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.) Handbuch Sozialarbeit, 4. Auflage, S.678 - 683. München: Ernst Reinhardt Verlag

### Internet

1) <http://de.wikipedia.org/wiki/Vernetzung> verfügbar am 30.10.12

2) <http://de.wikipedia.org/wiki/Netzwerk>, verfügbar am 30.10.12

3) <http://www.kundq.eundc.de/seiten/eundc.html>, verfügbar am 15.11.12

4) <http://www.evlks.de/arbeitsfelder/bildung/19976.html>, verfügbar am 5.1.2013

5) <http://www.evlks.de/arbeitsfelder/bildung/4950.html>, verfügbar am 5.1.2013

6) <http://www.evlks.de/arbeitsfelder/diakonie/index.html>, verfügbar am 5.1.2013

7) [http://www.evlks.de/doc/Erstellung\\_Bildungskonzeption\\_ppp\\_15-10-2012.pdf](http://www.evlks.de/doc/Erstellung_Bildungskonzeption_ppp_15-10-2012.pdf), verfügbar am 5.1.2013

**11. Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit allein und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ossa, den 17.1. 2013

Ralf Sämisch